

CARLOS LLANO

ANÁLISIS FILOSÓFICO DE LA
MOTIVACIÓN

Cuadernos de Anuario Filosófico

CUADERNOS DE ANUARIO FILOSÓFICO • SERIE UNIVERSITARIA

Ángel Luis González
DIRECTOR

Agustín Echavarría
SECRETARIO

ISSN 1137-2176
Depósito Legal: NA 3046/2009
Pamplona

Nº 215: Carlos Llano, *Análisis filosófico de la motivación*.

© 2009. Carlos Llano

Redacción, Administración y petición de ejemplares

CUADERNOS DE ANUARIO FILOSÓFICO
Departamento de Filosofía
Universidad de Navarra
31080 Pamplona (Spain)

<http://www.unav.es/filosofia/publicaciones/cuadernos/serieuniversitaria/>

E-mail: cuadernos@unv.es

Teléfono: 948 42 56 00 (ext. 2316)

Fax: 42 56 36

SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA. S.A.

ZIUR NAVARRA Polígono industrial. Calle O, nº 34. Mutilva Baja. Navarra

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

ORIGINAL

Análisis filosófico del concepto de motivación

**Carlos Llano Cifuentes
México**

2009

Índice

Preámbulo	3
Introducción	4
I. La motivación	8
1. Renunciar a mover por causa eficiente	8
2. Cómo mover la voluntad de otro	9
2.1. Mover por causa dispositiva	10
2.2 Mover por causa objetiva	12
3. La motivación como persuasión	14
3.1. Condiciones de posibilidad de la persuasión	16
a. Objeto	16
b. Sujeto	17
i. Selectividad	17
ii. Temporalidad	18
3.2. El valor motivante de la amistad	21
a. Éxtasis (salir fuera de sí)	25
b. Unión	25
c. Inhesión	26
3.3. Los bienes motivantes	29

4. Necesidad de un nuevo planteamiento	30
5. La potencia motivadora del fin	35
II. La motivación en las organizaciones	41
1. Motivaciones asociativas y de preponderancia	41
1.1. Casos reales de dos organizaciones	42
2. Dos conceptos de egoísmo	42
3. El logro "personal" y el "logro" personal	43
4. Deseo de adquirir y voluntad de entrega	44
5. Formas de motivar	45
5.1. Motivaciones disgregadoras (P)	46
5.2. Motivaciones asociativas (S)	49
5.2.1. Infinitud de los bienes comunicables	51
5.2.2. Importancia de las motivaciones asociativas	52
5.3. Consecuencias en la organización	53
5.3.1. Implicaciones en el diseño estructural	54
5.3.2. El ámbito del espíritu y el ámbito de la materia	55
6. Una aplicación práctica	55
Bibliografía	56

Preámbulo

No cabe duda que manejar a una persona como animal o en sus dimensiones meramente zoológicas es una acción que cae dentro de las normales posibilidades humanas: la domesticación es posible. La motivación, en cambio, como "causa" de las acciones de otra persona, presupone una concepción de las relaciones humanas que no resulta evidente, sino que requiere una detenida discusión filosófica.

La connotación activa del término *motivar* (mover a otro para que ejerza una determinada conducta) es, según parece, completamente contemporánea. Este sentido moderno de la motivación no se refiere al acto de explicar o a la fundamentación moral de los propios actos;¹ tampoco significa justificar una conducta, como dice Sartre.² No se refiere a la explicación, fundamentación o justificación, sino al "origen", al acto de causar determinado comportamiento. Se trata de una acción transitiva: motivar, hoy, es "heteromotivar". Es una acción transitiva o causal que García Hoz considera en su *Diccionario Pedagógico*³ como una motivación de la voluntad de otro para que quiera algo. Tal es el objeto de nuestro estudio. En otro lugar, hemos intentado una definición de este acto: "‘motivar’ no es más que incidir en la *decisión sugerente*: ‘meter’ en el otro las razones y motivos para que quiera y tienda a una determinada cosa".⁴ Analizaremos en este trabajo las partes de esta "decisión sugerente", que constituiría el acto de la motivación.

Esta exposición la dividimos en dos partes principales: (I) por un lado, analizamos el acto de la motivación desde el punto de vista especulativo, haciendo hincapié en el hombre y sus facultades superiores, que son objeto de dicha acción. (II) Por otro lado, suponiendo la argumentación de la primera parte y para concretar dicha exposición inicial en casos documentados, estudiaremos los tipos de motivaciones por los que actúa el hombre en el ámbito de las organizaciones.

¹ BRUGGER, Walter, *Diccionario de filosofía*, Herder, México, 2000; FERRATER MORA, José, *Diccionario de filosofía*, Alianza, Madrid, 1980.

² SARTRE, Jean Paul, *El ser y la nada*, Trad. Juan Valmar, Losada, Buenos Aires, 1944, p. 154.

³ GARCÍA HOZ, Víctor, *Diccionario de Pedagogía*, Labor, Barcelona, 1970.

⁴ LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 15va. reimp. 2007, p. 237.

Introducción

En el libro *De Anima*, Aristóteles presenta una vertiente causal del motivo o razón de nuestras acciones y la señala como causa motora. Esta causa se refiere tanto al bien práctico que suscita nuestras apetencias (siendo así causa de ellas), como al propio órgano o facultad que apetece, que se constituiría también como causa del movimiento apetitivo.⁵ La causa o motivo no sería, por tanto, sólo externa —el bien práctico apetecido— sino también, sobre todo, interior: el propio apetito que apetece.⁶ De manera que, en nuestras apetencias, somos movidos por el bien, pero sólo en el grado en que a la par nos movemos nosotros. Así pues, el motivo adquiere un sentido activo causal en el sujeto que actúa. Esto contrasta con el concepto moderno de motivación, según el cual motivar no explica ni causa la propia conducta, sino particularmente la conducta ajena. En esa capacidad de mover o de provocar la conducta de otro centramos nuestro análisis. La motivación, según se entiende en la actualidad, connota fuertemente la instancia de "heteromotivación", sea en su sentido activo (mover la voluntad de otro) o en su sentido pasivo (que mi voluntad sea movida por otro). El problema que salta a la vista es que la persona, como tal, se

⁵ ARISTÓTELES, *De anima*, III, 10, 433b 13-15.

⁶ En la tradición clásica encontramos dos estudios fundamentales sobre el análisis de la facultad o arte que produce la persuasión, a saber, el *Gorgias* de Platón (Trad. de Ute Schmidt, Bibliotheca Scriptorum et Romanorum Mexicana, UNAM, México, 1980), así como la *Retórica* de Aristóteles (Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1999). El estudio sobre la retórica o la sofística no es de nuestra incumbencia directa, ya que no nos referimos propiamente al hábito que proporcionaría persuasión, sino al *hombre* que es persuadido, o, en términos de esta investigación, motivado. En el caso de Platón, la retórica no es un arte, sino una "rutina" y experiencia, o, acaso, una habilidad (*empeiría*), puesto que, en duras palabras del filósofo ateniense, "no tiene comprensión (*lógos*) alguna del objeto al que se refiere, y no sabe indicar la causa de ninguna cosa", *Gorgias*, 465a. La retórica es solo "adulación" (*kolakeía*). Cfr. *Gorgias*, 464e. En cambio, para Aristóteles la retórica es una facultad o hasta una técnica, pero —al igual que para Platón— no es una ciencia, al no tener un género-sujeto definido, y poder ser ejercida sobre cualquier actividad. Cfr. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 2, 1356a 31-34. Coinciden, pues, Platón y Aristóteles en un punto, a saber, que la retórica no es ciencia, pues no proporciona la causa de aquello a lo que se refiere, sino que se ordena a los medios, ya para "adular" (Platón) ya para "persuadir" (Aristóteles).

caracteriza porque se posee a sí misma y porque, suponemos, actúa con dominio sobre sus propios actos. Esta suposición se vendría abajo si se admite que alguien distinto de mí puede introducirse, de algún modo, en mi propia voluntad y causar, desde fuera, mi propia conducta.

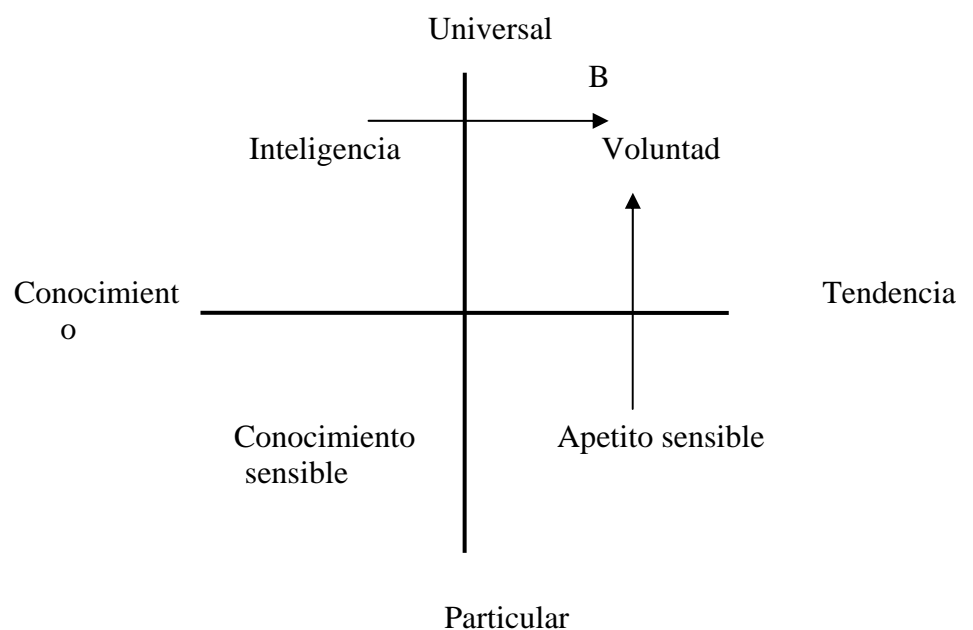
Si en el hombre ocurriese la continuidad fatal entre el estímulo y la respuesta, como ocurre en el resto de los animales, sería posible esa determinación y condicionamiento externo irremediable. Pero ese nexo que es necesario e ineludible en los animales, no le corresponde al hombre. Mientras la garrapata, por ejemplo, sólo reacciona ante la luz o ante el calor, el hombre, en cambio, es susceptible de recibir muchos estímulos para empezar una actividad o restringir su comportamiento, pero ante ellos la cantidad de respuestas es inmensa. Incluso, puede negarse a responder a cualquiera de ellos y en esto reside su dominio de sí mismo. De modo que existe una escisión entre el conocimiento humano y su tendencia afectiva. Lo anterior explica que un vasco o un irlandés puedan sostener una prolongada y fatal huelga de hambre, aun ante la apremiante necesidad de nutrirse y, en cambio, cualquier perro de cualquier nacionalidad esté ontológicamente incapacitado para negar o restringir su natural tendencia hacia el alimento. ¿De qué manera, entonces, puedo manejar la libertad del hombre ante los estímulos para que quiera lo que yo quiero que quiera? ¿Es esto posible?

Frente a esta complejidad, hay dos escuelas —una psicológica y otra filosófica— que pretenden fundamentar la motivación para que resulte la causa eficiente o génesis determinante y directora de la conducta humana, aunque ambas sostienen un determinismo fatal en la libertad. Por un lado, el conductismo,⁷ el cual presupone la existencia de objetos que pueden suscitar apetitos sensibles que arrastran indefectiblemente al hombre para que los quiera o apetezca. Por otra parte, el intelectualismo o racionalismo al modo socrático, que afirma que a la persona le basta un motivo racional suficiente para que quiera actuar necesariamente conforme a dicho motivo.

En el presupuesto conductista, la voluntad se presenta como otro apetito más, sin ninguna diferencia cualitativa respecto de las

⁷ WATSON, John B., *El conductismo*, Paidós, Buenos Aires, 1976; SKINNER, B. Frederic, *Más allá de la libertad y la dignidad*, Fontanella, Barcelona, 1977.

tendencias animales meramente sensibles. Pero en tal caso, la persona no sería distinta de un animal. Por su parte, si aceptamos la versión intelectualista, tendríamos que aceptar a su vez que el motivo racional mueve a la voluntad en una relación propia y estrictamente causal: lo que dista mucho de ser evidente. Un esquema breve e incompleto de la acción humana, sometida a un parámetro horizontal de conocimiento y tendencia, y a un parámetro vertical de objeto universal y objeto particular, nos mostraría gráficamente la situación de ambas escuelas:



A) Conductismo: el apetito o tendencia sensible, proveniente de un conocimiento sensible, moverá indefectiblemente a la voluntad.

B) Determinismo: la razón o motivo racional, propuesto por el entendimiento a la voluntad, moverá a ésta de manera indefectible.

El conductismo extremo identifica las tendencias del apetito sensible y las tendencias de la voluntad y se olvida de considerar al hombre como

persona dueña de sus actos. Por ello, el conductismo queda descalificado de nuestro análisis de la motivación. La opción racionalista o determinista se excluye igualmente porque consideramos que las razones o motivos son causas en cuanto atraen o proponen un aliciente a la voluntad. Pero, en último término, la voluntad es libre de responder a cualquier apremio o instancia intelectual de cualquier motivo o razón, como veremos enseguida.

El resquicio para afirmar que el conductismo es posible radica en que gran parte de nuestras acciones se guía por los apetitos sensibles y no por la voluntad libre. En ocasiones los impulsos sensibles o instintos nos llevan a ejecutar actos que no son libres, pero esto no se extiende a todo nuestro comportamiento, como pretende afirmar el conductismo. Aunque hay casos en que el hombre actúa sin el ejercicio de la voluntad, aunque no son fruto de una decisión personal, siempre es posible seguir otro cauce, incluso ante los estímulos más fuertes, dominándolos o eludiéndolos. Por lo que se refiere al intelectualismo determinista, siempre se pueden evadir las demostraciones más contundentes que señalan y exigen un determinado comportamiento, y para ello basta, únicamente, con no pensar en ellas. El individuo que ejerce su libertad siempre puede negarse a las tendencias que alguien pueda suscitarle, o puede cerrar sus oídos a los argumentos que se le muestran como dignos de obedecerse.

De acuerdo con la filosofía aristotélica, el entendimiento sería causa aliciente —motivadora— de los movimientos voluntarios, pero no causa eficiente o efectiva, de ellos. “La causa eficiente y propia del acto voluntario... no puede ser sino la voluntad misma...”; y esto es así porque “el objeto que se propone (por el entendimiento) a la voluntad no la mueve necesariamente”.⁸ Ahora bien, dado que no hay más posibilidad de intercomunicación humana que la que nos presenta el entendimiento, y como no puede abordarse a la voluntad humana más que por medio de razones y motivos intelectuales, aunque estos son insuficientes para mover la voluntad, “la voluntad no puede ser movida interiormente por ninguna criatura.”⁹ No hay una causalidad o moción física, sino una *moción moral*, que indica una conducta a seguir, aunque dicha indicación física o psíquica puede rechazarse.

⁸ AQUINO, Santo Tomás, Q. *De Malo*, q.3, a.3, c.; cfr. también. AQUINO, Santo Tomás, *Summa Theologiae* [S. Th.] I-II, q.9, a.2, *ad 3um*.

⁹ S. Th. III, q.18, a.6 *ad 1um*: *voluntas non possit interius moveri ab aliqua criatura*.

El motivo, pues, no es causa eficiente de la conducta. Esto vale tanto para el motivo propio (el que yo me propongo intelectualmente para actuar) como para el motivo ajeno (el que otro me propone intelectualmente para que yo actúe, o el que yo propongo a otro para que actúe él). El motivo ajeno es aliciente para mi voluntad en la medida en que lo haga propio: si el motivo propio no basta para mover mi voluntad, menos aún será el motivo ajeno (a menos que haya una especie de transmutación de voluntades que estudiaremos después). Precisemos, por tanto, que la causa eficiente de la voluntad no es más que la voluntad.

Para entender el mecanismo de las motivaciones humanas, Tomás de Aquino distingue entre mover como causa aliciente u objetiva (proponer un objeto) y mover como causa eficiente (empujar, inclinar, es decir, lo que entendemos propiamente como *mover*): “La voluntad puede moverse de dos modos: de un modo, por medio del objeto, como cuando decimos que lo apetecible, al conocerse, mueve al apetito; y de otro modo, como aquello que inclina internamente —*interius*— a la voluntad a querer. Pero esto último no puede hacerlo sino la voluntad misma...”.¹⁰ Por ello, para analizar el acto de motivar, para conocer cómo mover la voluntad de otro desde una sana antropología filosófica, debemos avanzar detenidamente en tres pasos:

- 1) Renunciar a mover *eficientemente* la voluntad de otro.
- 2) Indagar cómo podemos presentar alicientes a la voluntad de otro, conservando su condición de ser libre.
- 3) Buscar cuáles alicientes pueden presentarse a la voluntad para moverla en su grado máximo.

En *Examen filosófico del acto de la decisión*,¹¹ hemos hablado desde una óptica metafísica de la inteligencia y la voluntad y las relaciones entre ambas facultades, al exponer la fundamental doctrina aristotélica y tomista de la especificación del intelecto y el ejercicio de la voluntad. Por otro lado, intentamos un estudio epistemológico del intelecto y la voluntad en nuestras *Bases noéticas*

¹⁰ S. Th. I-II, q.80, a. 1.

¹¹ Cfr. LLANO, Carlos, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Editorial Cruz, México, 1999.

para una metafísica no racionalista,¹² así como en nuestros estudios sobre la idea práctica.¹³ Asimismo, pensamos haber abordado de un modo antropológico más concreto, las relaciones entre las facultades superiores, en *La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*,¹⁴ así como en *Etiología del error*.¹⁵

La obra que ahora presentamos se suma a esos intentos previos por desentrañar el *esse* y el *agere* de la persona humana como ser racional y voluntario.

¹² Cfr. LLANO, Carlos, *Bases noéticas para una metafísica no racionalista: Abstractio*, Cruz-UP, México, 2005; *Separatio*, Ediciones Ruz-UP, México, 2007; *Demonstratio*, Ediciones Ruz-UP, México, 2007; *Reflexio*, Ediciones Ruz-UP, México, 2008.

¹³ Cfr. LLANO, Carlos, *Sobre la idea práctica*, EUNSA, Pamplona, 2007.

¹⁴ Cfr. LLANO, Carlos, *La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 1999.

¹⁵ Cfr. LLANO, Carlos, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004.

I La motivación

1. Renunciar a mover por causa eficiente

El primer paso consiste en tomar conciencia de los límites del problema, esto es, hemos de renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro. Podemos mover físicamente a otro, pero no podemos ser causa eficiente o efectiva de que quiera: no podemos *hacer* que quiera. Esta renuncia procede de la imposibilidad de acceder a la voluntad humana desde su interior, lo cual conlleva el rechazo del conductismo como técnica de relación humana. Asimismo, implica el rechazo del racionalismo como pretensión de determinar la voluntad libre con razones intelectuales, pretendidamente suficientes para una decisión (pues ésta es no sólo racional sino, además, libre).

Nunca podrá enfatizarse bastante tal renuncia en un momento como el de hoy, en que las técnicas psicologistas llegan a afilarse tan agudamente que parecen penetrar en un terreno —el propio e inalienable de la voluntad ajena— que hasta ahora, por su estado pre-científico y romo, les había sido vedado. El conductismo no podrá llegar a buen término porque el hombre no sólo tiene apetito animal; pero tampoco el camino del racionalismo es viable porque el hombre no es sólo cabeza. Renunciar a mover eficientemente la voluntad de otro resulta, sin embargo, una *contradictio in terminis*, porque la voluntad es por su naturaleza inamovible por otro, pues si fuera movida externamente dejaría de ser voluntad. Los esfuerzos que ahora se empeñan —desde el aprendizaje infantil hasta la mercadotecnia, desde la propaganda política hasta la administración de empresas— para que el hombre se mueva al tenor de unos estímulos externos —sensibles o racionales— no son empeños para conducir las acciones de la persona, sino intentos para que la persona deje de serlo. En caso de que tales técnicas tengan éxito, la persona dejaría de poseerse a sí misma, cualidad justamente por la que se dice que es persona: “es constitutivo de la persona ser el punto original de decisiones”;¹⁶ al grado tal que sólo puede considerarse persona quien posee actos “propios”. Si las acciones

¹⁶ INGARDEN, Roman, *Sobre la responsabilidad*, Dorcas, Madrid, 1980, p. 19.

manan directamente del *yo central* del sujeto, si tienen en él su auténtico origen y si ese *yo central* domina y dirige la ejecución de la acción..., si “la conserva en sus manos”.¹⁷

Tomar decisiones no condicionadas por fundamentos exteriores, en absoluta independencia de causas externas, constituirá, según Roman Ingarden, la situación óptima para realizar una acción verdaderamente propia. Pero la finalidad inconfesada de las modernas técnicas motivacionales seguiría una dirección inversa: cuando se reduce a la persona a la condición de cosa, se puede tratar como un material inerte sobre el que bastará el conocimiento de las leyes que rigen su resistencia, para poder manipularlo al antojo. Serias razones antropológicas, más que morales, nos llevan a reconocer la natural impenetrabilidad de la voluntad para ser movida por algo extraño a ella misma. De este modo, nos encontramos en condiciones de aproximarnos a la cuestión que propiamente nos hemos planteado: si es posible motivar a la voluntad desde fuera, manteniendo la condición de libertad que le es constitutiva.

2. Cómo mover la voluntad de otro

El siguiente paso para encontrar el núcleo de la motivación humana consiste en preguntarnos cómo podemos presentar alicientes a la voluntad de otro, de manera que realmente movamos su voluntad hasta el máximo, aceptando el modo limitado en que podemos hacerlo.

La acción de gobierno, de conducción de hombres, que nos serviría de manera hipotética para nuestro análisis, implica más mandato que motivación, incluso cuando el mandato se acompaña de engaño y temor, como sugiere Maquiavelo. Por otro lado, la acción de influir en otros para dirigirlos hacia el bien, la cual ha sido tema reiterado de la filosofía clásica occidental, mezcla la influencia ejercida —que sería propiamente la motivación— con la atracción objetiva del bien que ejerce la influencia, la cual no corresponde a la idea moderna de motivar.

El tema que abordamos ahora fue estudiado por la filosofía escolástica al examinar lo que hoy se consideraría una cuestión

¹⁷ INGARDEN, Roman, *Sobre la responsabilidad*, p. 26.

extemporánea: si el demonio es causa del pecado. El asunto es discutido ampliamente por Tomás de Aquino al menos en dos ocasiones.¹⁸ No es extraño, sin embargo, que el análisis filosófico del tema de la motivación haya sido abordado precisamente en esa coyuntura. En efecto, hemos dicho que, cuando alguien mueve a otro hacia el bien, no resulta fácil discernir si el movimiento que se produce proviene del sujeto que va hacia el bien, o del bien mismo. Pero la distinción resulta más sencilla cuando alguien —en este caso el demonio— inclina a otro hacia el mal: aunque nunca el mal lo es del todo. En este caso se facilita el análisis de la fuerza de atracción ejercida por el *motivante* pues el bien hacia el que se *motiva* no ofrece, al menos, motivos para motivar.

Por lo que afirmamos anteriormente acerca de la postura adoptada por la filosofía aristotélica respecto del racionalismo, podemos adelantar que la cuestión planteada —si el demonio es causa del pecado— será contestada resueltamente de modo negativo. La causa del pecado se encuentra directamente en “la sola voluntad del hombre”.¹⁹ Es decir, se practicará esa renuncia a explicar la acción humana voluntaria como producida efectivamente desde dentro *-interius-* por otra persona distinta de aquella que actúa. En tales condiciones, resta por plantearse la cuestión decisiva para nosotros: *cómo puede alguien inclinar la voluntad de otro sin moverla eficientemente*. Este es justo el problema de la motivación tal como modernamente se conoce. Cuando Santo Tomás responde a la pregunta, aborda el tema y señala que hay cuatro modos de causar:

- a) disponiendo (*disponens*)
- b) aconsejando (*consilians*)
- c) mandando (*praecipiens*)
- d) efectuando (*perficiens*)

Para nuestro caso, debemos prescindir de la causalidad *perficiens* o eficiente, pues hemos fijado que el acto voluntario sólo puede efectuarse por quien lo realiza: los actos de la voluntad son ejercidos (efectuados) por la voluntad propia, y no por la ajena. La motivación, por tanto, si ha de tener algún sitio en el orden de la causalidad, lo ocupará en alguno de los otros tres modos, o en los tres a la vez.

¹⁸ Cfr. S. Th. I-II, q. 80; ver también, Q. De Malo, q. 3, a. 3.

¹⁹ S. Th. I-II, q. 80, c.

El concepto moderno de motivación no parece, en primera instancia, identificarse con el consejo ni con el mandato. En efecto, hay consejos y mandatos que *son motivadores*, pero hay otros que, sin dejar de ser consejos u órdenes, *no motivan*. La motivación, en consecuencia, sería un ingrediente sobreañadido a los actos de mandar y aconsejar, y no coincidirían propiamente con el acto de la motivación; no coincidirían, pero, como veremos después, habrá situaciones en las que no le serían totalmente extraños. Más adelante nos volveremos a ocupar de este tema.

Debemos, por ello, analizar la causalidad del *disponens* (del que dispone) como aquella que se asemejaría a la de la motivación, aunque no sea más que por exclusión de los restantes modos causales. La *disposición* se destacará así como un recurso teórico clave para profundizar en el concepto de motivación. Pero la *disposición*, como ilustración del acto causal del *motivar*, necesita, a su vez, ser ilustrada.

2.1. Mover por causa dispositiva

Podemos disponer el objeto que deba ser querido, o podemos disponer al sujeto que debe quererlo ("Que algo se vea como bueno y conveniente depende de dos cosas: de la condición de aquello que se propone y de aquél a quien se propone").²⁰ La vertiente objetiva de la disposición sería, pues, el modo de presentar el objeto para que motive. Este es uno de los sentidos como se entiende hoy, precisamente, el acto de motivar. La expresión común de *vender una idea* hace referencia justo al modo de presentarla o, rigurosamente, de ponerla a disposición. Algunas campañas publicitarias suelen basar su motivación al modo racionalista, es decir, ofrecen ventajas intelectuales del producto, aunque también suelen utilizar el modo conductista, pues hacen patentes los atractivos físicos o sensibles del producto: pero igualmente los métodos publicitarios suelen emplear lo que ellos denominan *motivación* pues ponen el producto a disposición del posible comprador para *metérselo* por los ojos (acceso a los puntos de venta, facilidad de pago, presentación del escaparate...). Esto último es lo que escolásticamente se llamó *status acquisitionis* y es uno de los alicientes más importantes para decidirse por un objeto.

Pero cuando Tomás de Aquino se refiere a la *disposición* como un modo de la causalidad, ésta resbala más bien hacia su vertiente

²⁰ S. Th. I-II, q. 2, a. 2.

subjetiva. No se trata tanto de poner el objeto a disposición de quien debe quererlo, sino de disponer al sujeto para que esté en condiciones de que lo quiera. No se trata de meter por los ojos el objeto, sino de *poner en suerte* al sujeto para que lo vea. La motivación (“heteromotivación”) se nos presenta —genéricamente— como la acción de alguien que predispone a otro para que quiera algo o adopte determinado comportamiento, y esta disposición es un tipo de causalidad que una persona puede ejercer sobre la voluntad de otra. Pero hemos de recordar que la voluntad no recibe más influencia que la que proviene del entendimiento mismo. En este sentido, lo que habría de disponerse es el entendimiento para que, a partir de esa disposición, se influya sobre la voluntad. Sin embargo, cuando el Aquinate se refiere a la causalidad *disponens*, no alude a la mera disposición intelectual. Al revés, lo que se procura disponer no es al *pensamiento* del hombre, sino al *hombre* que piensa; y al hombre, precisamente, en lo que atañe a sus tendencias no racionales. Podemos anunciar que el asunto de fondo se centra en disponer al sujeto para que busque adquirir algo (una posesión material, por ejemplo, o un bien de índole espiritual), después de indagar a qué pasiones se encuentra sometido.

Es muy importante subrayar que cuando Santo Tomás de Aquino habla de la *disposición* de un sujeto para querer algo, apunta particularmente a sus tendencias sensibles. Las tendencias sensibles tienen para él una especial capacidad de arrastre. Incluso, llega a plantearse expresamente si tales tendencias tienen la capacidad de mover directamente, eficientemente, la voluntad (que es, como sabemos, la pretensión conductista), y admite que logran adquirir una gran fuerza sobre ella.²¹ En efecto, las tendencias sensibles, las pasiones, aproximan al hombre hacia las realidades singulares, concretas, sobre las que versan las decisiones humanas. Y su peso o atractivo puede prevalecer sobre los principios abstractos y generales. Su fuerza deriva precisamente del hecho experimentable de que por medio de las tendencias sensibles, “el hombre se dispone para ver una realidad singular con un determinado enfoque”;²² “cuando el gusto se encuentra dispuesto de distinta manera, también es distinta la consideración de algo como conveniente”,²³ pues según dijo Aristóteles, “no concedemos

²¹ S. Th. I-II, q. 2, a. 2, *ad 2um*.

²² S. Th. I-II, q. 2, a. 2.

²³ S. Th. I-II, q. 2, a. 2.

igual nuestra opinión con pena que con alegría, ni con amor que con odio".²⁴

La motivación, como predisposición, exige la experimentación vehemente para indagar a qué pasiones se encuentran más sometidos los hombres,²⁵ asunto que no ha quedado en la sombra para las técnicas actuales de motivación. Se pueden, así, originar determinados pensamientos y suscitar la volición de lo pensado, y despertar pasiones,²⁶ con tanta fuerza, que quien nos incita a querer una cosa de esa manera, logra penetrar (*inmittere*), esto es, logra *meterse dentro* de nosotros.²⁷ De ahí que, en la medida en que los demás "pueden excitar determinadas pasiones, *pueden mover la voluntad*".²⁸ Tales expresiones parecen tener el sabor de la derrota frente a las tesis conductistas, al punto de identificarse con ellas. En efecto, no puede menospreciarse la fuerza que poseen los apetitos sensibles para la voluntad. Es un hecho irrefutable que se puede influir en la voluntad ajena —y que los demás pueden influir en la mía— *per modum disponentis*, es decir, según el modo del que dispone, que ahora adquiere este sentido: "*hacer que alguien se encuentre más dispuesto a algo*",²⁹ y esta disposición se logra cuando surgen o se incitan en el hombre determinadas pasiones o tendencias que lo inclinan hacia ello.³⁰

No obstante, esta provocación de la sensibilidad o de las pasiones puede adquirir el claro rasgo de la manipulación cuando otra persona, actuando como causa dispositiva de la voluntad, suscita las pasiones más bajas de la persona sin importar el valor de lo que se ofrece. Debo a Manuel García Galindo la idea inicial de que la manipulación consiste precisamente en apelar a las bajas pasiones para lograr que alguien actúe en un determinado sentido. Así, la manipulación sería una forma (quizá típica) de *dispositio*,³¹ que consiste en suscitar pasiones que

²⁴ ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 2, 1356a 15-16.

²⁵ *Q. De Malo*, q. 3, a. 4, c.

²⁶ *S. Th.* I, q. 111, a. 2, *ad 2um*.

²⁷ *S. Th.* I, q. 111, a. 2, *ad 2um*.

²⁸ *S. Th.* I, q. 111, a. 2.

²⁹ *Q. De Malo*, q. 3, a. 4, c.

³⁰ *Q. De Malo*, q. 3, a. 4, c.

³¹ Como ya dijimos al inicio de este estudio, el nombre que aplica Platón a este recurso a lo placentero y agradable para mover la voluntad de otros es el de *adulación*, que se refiere tanto a lo que agrada al cuerpo como al alma. De manera que, tanto puede ser adulator el retórico como el cocinero, y ambos pueden adular a las multitudes. PLATÓN, *Gorgias*, 463 a-b. El punto máximo de

degradan a la persona con el objeto de obtener un beneficio para quien mueve o dispone. Este tipo de *dispositio* va dirigido a lo sensible, a la animalidad del hombre.

En el terreno del comercio y de los negocios, en general, aparece una clara muestra de la causa dispositiva manipuladora, con graves consecuencias no sólo económicas sino morales. Nos referimos al enorme peso que ha adquirido la publicidad y la copiosa investigación que la apoya para indagar bajo qué pasiones está sometido el hombre, con el fin de incrementar las ventas, con menoscabo de la psicología y la moralidad del consumidor. Desde esta perspectiva la manipulación es un fenómeno que no por extendido y usual deja de ser degradante. Sin embargo, pese a la fuerza de las tendencias sensibles, la voluntad mantiene su condición libre, pudiendo moverse en sentido contrario al que se le empuja.³² Aquí aparece una superioridad de la voluntad sobre el entendimiento que, a pesar de ser rechazada por el conductismo moderno, tampoco ha sido debidamente advertida por los intelectualistas. Esto es así porque el entendimiento, para operar rectamente, debe hacerlo en la misma dirección que indican los sentidos; pero la voluntad puede proceder rectamente yendo en dirección contraria a la señalada por los apetitos: "la voluntad humana partiendo del juicio racional, puede querer algo sin seguir la pasión del apetito sensible", "porque la voluntad *siempre* permanece libre para consentir o resistir la pasión".³³ En este punto, en el señoría y exención de la voluntad frente a los estímulos sensibles, es donde la filosofía de la motivación en Santo Tomás se separa del conductismo, pero sin aminorar un ápice la fuerza que ejerce la tendencia sensible sobre la voluntad humana tanto en el caso del obrar bien como en el del obrar mal.³⁴

2.2. Mover por causa objetiva

esta adulación a las masas, adquiere en Aristóteles el nombre de *demagogo*, porque es el conocedor de las pasiones humanas y, por ende, adulador efectivo de todo el pueblo. Cfr. ARISTÓTELES, *Política*, IV, 5, 1292a 20-25.

³² S. Th. I-II, q. 9, a. 2, *ad 3um*.

³³ S. Th. I-II, q. 111, a. 2. Las itálicas son nuestras.

³⁴ En efecto, ha de saberse al margen que para Tomás de Aquino los ángeles pueden también suscitar las tendencias sensibles para inclinar a la voluntad misma hacia el bien (cfr. S. Th. I, q. 111, a. 2. y AQUINO, Santo Tomás, *Summa contra Gentiles*, III, 92).

En el otro lugar en donde se da un tratamiento principal y expreso al modo como podemos presentar alicientes a la voluntad para moverla, Tomás de Aquino alcanza una mayor precisión.³⁵ La nitidez se logra mediante un cambio de perspectiva importante. El Aquinate ya no se refiere al modo de causar; ahora alude a la causa misma: al causante, es decir, la causa que mueve a la voluntad es una *causa objetiva*.

El movimiento que puede suscitarse en la voluntad del otro proviene de *presentar a su entendimiento el objeto que precisamente ha de quererse*. Se trataría, pues, de un movimiento logrado desde afuera, pero que se acerca hasta la voluntad por la vía intelectual: yo presento a una persona un objeto susceptible de ser querido, para que su entendimiento, haciendo suyo tal objeto, lo presente a su vez a la voluntad como susceptible de quererse.

De este modo, nos acercamos directamente a la voluntad ajena, no por una vía interna que me está vedada, sino usando el único camino antropológicamente posible: presentando un objeto al entendimiento como algo merecedor de quererse.

En este tipo de motivación objetiva encontramos tres modalidades:

1. Cómo se me ofrece el bien que ha de quererse: aquí se sitúa el problema de la motivación modernamente considerada. (El movimiento del apetito digestivo, por ejemplo, tiene su causa en el modo como el cocinero me presenta el alimento. Abordaremos este tipo de causa objetiva estudiando el tratamiento que la antropología clásica ha elaborado acerca de la *persuasión*).

2. Quién me ofrece el bien que ha de ser querido, asunto que estudiaremos bajo el concepto de la *amistad* (siguiendo el ejemplo, el alimento será más motivante si aprecio a la persona que me lo ofrece).

3. Cuáles son los bienes que han de quererse o por los que el hombre se ha de mover (no hay mejor motivador para el apetito mencionado que un buen alimento). Aquí abordaremos el tema analizando los bienes que resultan necesarios para la felicidad humana.

³⁵ S. Th. I-II, q. 80, a.1.

Hemos de precisar claramente que el movimiento de la voluntad, inclinada *por la fuerza atractiva del bien*, ofrece las mejores posibilidades para el desarrollo de la persona que se deja atraer por la bondad del objeto, pues lo que hace grande al individuo es el bien que quiere. De modo inverso, el movimiento de la voluntad inclinada *por la fuerza penetrativa del sujeto motivador* (la persuasión), ofrece la posibilidad de que la persona, al querer, se retraiga y empequeñezca, pues lo que hace grande al individuo es su posibilidad de ser atraído por el bien, y no por la posibilidad de ser penetrado por otro. La atracción del bien es siempre buena para el sujeto; la influencia del otro puede no serlo (a menos que sea influencia para el bien, en cuyo caso, lo expansivo de la persona provendría del bien, no de la influencia).

Las técnicas para penetrar en la voluntad de otro pueden, de algún modo, suplir la fuerza atractiva del bien, o, dicho de otro modo, a medida que el objeto ofrecido es menos bueno, más agudas deben ser las técnicas para que la voluntad se vea atraída por él. Incluso, las técnicas de persuasión pueden hacer querer un bien *aparente* y no verdadero, como expresamente lo señala el Aquinate.³⁶ Para Platón, en el *Gorgias*, lo propio de la persuasión es hacer que alguien crea que algo es bueno, aunque en realidad no lo sea, y en eso se diferencia de la enseñanza, que no genera opiniones, sino ciencia.³⁷ Sin embargo, no debemos excluir la posibilidad contraria, es decir, cuando las técnicas de motivación (potenciadoras de la causalidad de quien persuade), apoyan y refuerzan la atracción natural ejercida por el bien objetivo. Desgraciadamente, los sistemas de motivación que tratan de penetrar en la voluntad ajena logran sus finalidades al margen de la bondad del objeto hacia el que aquella voluntad queda así inclinada o motivada.³⁸

³⁶ S. Th. I-II, q. 80, a. 1.

³⁷ Cfr. PLATÓN, *Gorgias*, 454e-455a.

³⁸ Para Aristóteles, la técnica retórica presupone a la ética como ciencia, y no al revés, como parece suceder hoy en día. "Es preciso, ser capaz de persuadir los contrarios, lo mismo que en los silogismos, no para hacer una y otra cosa, pues no se debe persuadir lo malo, sino para que no nos pase desapercibido cómo es, y para que cuando otro use las mismas razones injustamente, podamos deshacerlas". ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 1, 1355a 30-34. La sofística para el Estagirita se definiría más por la "intención" voluntaria (*katá tēn proairesin*) hacia el engaño, que por la capacidad intelectual de argumentación. Cfr. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 1, 1355b 20.

La motivación ejercida por el objeto preserva y, más aún, respeta la autonomía del sujeto que lo quiere, en tanto que la motivación ejercida por el sujeto que persuade, busca, en cierto modo, la atrofia e, incluso, la anulación de los espacios autónomos del sujeto a quien se motiva (aunque no lo consigan del todo).

Finalmente, aventuramos la conjetura de que, cuando modernamente hablamos de motivación, nos referimos, de manera más inmediata, a esa motivación que Tomás de Aquino presenta con *mayor fuerza penetrativa*, es decir, a la persuasión, y, de manera lejana, a la motivación que se nos presenta con *mayor atracción objetiva*, el mero objetivo propuesto.

3. La motivación como persuasión

Estudiaremos ahora esa forma de motivar practicada por quien persuade que el objeto propuesto ofrece motivos para quererlo. Persuadir no equivale evidentemente a proponer simplemente (ni tampoco el puro mandar o aconsejar). Cuando alguien propone un objeto a nuestra volición, es el propio objeto, en caso positivo, el que atrae por su bondad. En cambio, cuando alguien nos persuade no sólo nos presenta el objeto, sino que nos lo presenta de una manera determinada y específica, que es justo el constitutivo de la persuasión: nos lo presenta *sub ratione boni*, bajo la razón o perspectiva de bien. Más que la bondad del objeto, lo que nos presenta es el *motivo* que podemos llegar a tener o sentir como propio para apetecerlo, esto es, para inclinarnos hacia él.

La persuasión, por tanto, no consiste en decirle al otro que un automóvil, por ejemplo, tiene ciertas bondades y características atractivas para ser comprado, sino introducirse en la mentalidad del sujeto para hacerle ver que es precisamente él quien tiene motivos para comprarlo. Quien persuade no sólo muestra un objeto de manera determinada, sino que, además, busca presentarlo con razones convincentes, desde ángulos atractivos, que pueden pertenecer al objeto pero que inciden fundamentalmente en la satisfacción del sujeto a persuadir. En otras palabras, no importa tanto el objeto, ni la persona que lo muestra, sino el motivo o la necesidad que se satisfaría mediante tal objeto.

El análisis antropológico de la persuasión, tal como la define Santo Tomás (hacer ver a otro que el objeto es bueno, lo cual no sugiere que de hecho lo sea), nos exige *distinguir* entre *bien* y *motivo*, porque esta distinción es la que constituirá el perno sobre el que gire el peso motivador de la persuasión. Mientras el bien tiene una connotación claramente objetiva, el motivo en cambio entraña una dualidad objetivo-subjetiva no fácil de discernir, aunque en ella resida la agudeza penetrante de la persuasión.³⁹

La dualidad bien-motivo es estudiada con algún detenimiento por Juan de Santo Tomás, quien distingue *lo que quiero* (*res quae eligitur*) y el *motivo* por el que lo quiero (*ratio eligendi*).⁴⁰ La *ratio eligendi*, el motivo por el que elijo un objeto, puede ser una cualidad objetiva del propio objeto, pero puede ser también una cualidad referencial del objeto en su nexo conmigo. Según Juan de Santo Tomás, el Aquinate debe su profundidad en el estudio de las decisiones humanas al hecho de haber partido en su análisis no sólo de la bondad del objeto o del bien, sino “de la misma propia y formal razón por la que la decisión se ejerce”; por ello, desde el punto de vista del motivo particular, el bien a elegir puede aparecer como mejor aunque sea peor desde el punto de vista de la cosa misma. En otras palabras, el bien tiene una dimensión absoluta mientras que el motivo hace referencia a un *para mí* y a un *ahora* que constituyen el motivo de elección.⁴¹

Por eso, puede decirse, de manera imprecisa todavía, que la razón de bien debe unirse a la *razón de conveniencia*⁴² para que se convierta en un motivo de la voluntad. Así pues, mientras una carne de gran calidad no ofrece ninguna *ratio eligendi* a un vegetariano o a un vertebrado herbívoro, puedo ofrecérsela a mi perro. Incluso, forzando las cosas, la *ratio eligendi* puede aludir a una cualidad propia del sujeto que elige, con independencia de las cualidades objetivas del objeto elegido. No es fácil discernir, como decimos, la

³⁹ Justamente, el Estagirita define a la retórica como la facultad (*dynamis*) de considerar en cada caso lo que cabe para persuadir. Cfr. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 2, 1355b 25-26. En la expresión, “*lo que cabe* para persuadir”, residiría el núcleo de la presentación de algún objeto, de manera que sea apetecible para la voluntad.

⁴⁰ SANTO TOMÁS, Juan de, *Cursus Theologicus*. T. V, Disputatio VI, Articulus II, Ludovicus Vives, París, 1885, pp. 557-567.

⁴¹ Cfr. AQUINO, Santo Tomás, *De Veritate*, q. 24, a. 2.

⁴² S. Th. I-II, q. 9, a. 2.

frontera de objetividad y subjetividad del motivo prevalente en una acción concreta. La persuasión puede aprovechar este terreno noéticamente neutro para suponer que la decisión se toma por causas objetivas cuando sólo privan en realidad motivos personales; y no ya personales de quien decide sino —y esto es lo grave— de quien persuade a decidir.

El análisis de la doble naturaleza (objetivo-subjetiva) del motivo se encuentra muy lejos de estar terminado. Es un asunto de capital importancia en las relaciones personales que requeriría una detenida investigación, la cual estamos ahora incapacitados de emprender, pues no nos encontramos en condiciones de determinar con rigor la piedra de toque que distinga su verdadera naturaleza objetiva o subjetiva. Puede admitirse que todo motivo entraña al menos una referencia subjetiva a la persona que lo asume como propio para su decisión y su comportamiento, dimensión subjetiva de la que el objeto decidido carece de suyo. Esta dimensión subjetiva del motivo parece ser admitida por Santo Tomás cuando afirma: quien persuade presenta *la razón de bien* del objeto; razón que se identifica con la *apetibilidad* del objeto, misma que no se explicaría sin una referencia directísima al sujeto que apetece. Para el Aquinate, en efecto, *persuadir* es lo mismo que *proponer como apetecible*. *Persuadir es, por tanto, suscitar en el otro una razón, un motivo, por el que ha de elegir el bien propuesto*. Por lo que acabamos de indicar respecto de la dimensión subjetiva del motivo, en la persuasión no se trata sólo de presentar el bien, sino de convertírselo al otro en motivo previamente.

En esta conversión se traspasa la frontera objeto-sujeto y la persuasión incide de alguna manera en el ámbito autónomo del otro: la persuasión consiste en hacerle ver que ese bien ofrece motivos para ser querido. En este punto es donde puede llevarse a cabo la conversión de que hablamos, traspasando de algún modo las fronteras de la causa objetiva, para introducirse en el sujeto al que se le presenta el objeto. Ahora bien, dada la dimensión subjetiva del motivo, cuando persuadimos a una persona de que el bien propuesto ofrece motivos para ser elegido, puede transformarse en esta operación prácticamente idéntica: no es el bien el que ofrece motivos para ser elegido sino que *es la persona quien tiene motivos para elegirlo*. De este modo, queda realizada la transposición del objeto al sujeto. Por medio de la persuasión introduzco el objeto que yo presento en el ámbito volitivo de un *tú*.

Así, aquel movimiento interior —*interius*— que nos estaba vedado en la vía objetiva parece que es recuperado por fuerza de la persuasión. Este acento penetrativo, y aun incisivo, de la persuasión es recogido en el lenguaje común, en donde el primer significado de esta acción es precisamente el de *introducir*, al lado del *mover*. Esta identificación llega a tal punto que la persuasión suele entenderse como *obligar con razones*, lo cual ha de considerarse como una manera aproximada de explicar esta acción ambivalente, pues, en el fondo, las razones no tienen capacidad de obligar. Ahora bien, para una cabal comprensión de este introducirse en el ámbito de la voluntad ajena, estamos forzados a colocarnos en un nivel metafísico. Sólo así seremos capaces de entender las condiciones de posibilidad de la persuasión como una peculiar referencia entre sujeto y objeto, y, adicionalmente, desentrañar el mecanismo según el cual esta persuasión se lleva a cabo.

3.1. Condiciones de posibilidad de la persuasión

Como condiciones de posibilidad de la persuasión, se exigen, por parte del objeto, que es el contenido de la persuasión, y por parte del sujeto pasivo de ella⁴³ sendas estructuras ontológicas.

a. Objeto

El objeto que presentamos como aliciente o atractivo en la persuasión, y por tanto como presunto objeto de la volición ajena, debe poseer una complejidad de aspectos variados y contrarios; ha de ofrecer la posibilidad de ser visto desde diversas perspectivas, las cuales susciten, a su vez, diversos juicios de valor sobre él, es decir, que ofrezcan diversos grados de mal y de bien. Hablando metafísicamente, el objeto propuesto debe estar afectado por la condición de contingencia (ausencia de necesidad) y de limitación, de manera que pueda ser apetecido por la voluntad, aunque, desde un punto de vista diferente, pueda ser rechazado por ella. En último término, el objeto presentado por el que persuade debe tener aquella

⁴³ Denominamos sujeto pasivo de la persuasión, en términos generales, al sujeto que se califica con el participio pasivo de *persuadido*, pero no un sujeto que se comporta con absoluta pasividad: ya hemos dicho que el movimiento objetivo de la voluntad requiere del movimiento efectivo propio de ella, de modo y manera que la voluntad nunca es enteramente pasiva.

condición que es precisamente la posibilidad ontológica de la libertad de arbitrio: la libertad de elección se ejerce referida a entes que son a la vez acto (razón por la que pueden ser elegidos) y potencia (razón por la que la elección es libre).⁴⁴

Asimismo, esta estructura contingente y limitada otorga al objeto de nuestras decisiones la nota de neutralidad, frente al signo positivo o negativo de ellas, que adquiere hoy especial relevancia en el caso de la motivación. La raíz metafísica última donde reside esta neutralidad puede encontrarse en la distancia infinita que el entendimiento advierte entre cualquier bien limitado ofrecido a la voluntad y las aspiraciones de plenitud que la voluntad naturalmente posee. No obstante, en la mentalidad contemporánea, esta neutralidad suele encontrarse en la contraposición *costo-beneficio*, al parecer omnipresente, de las decisiones del hombre actual.

Esto es válido *a fortiori* para el ejercicio de la persuasión: si el objeto presentado fuera bueno en todos sus aspectos —bueno absolutamente— la persuasión sería superflua; pero si —en hipótesis imposible— fuera malo en todas sus perspectivas, la persuasión sería inútil. *De facto*, la persuasión se realiza siempre sobre realidades que tienen una complejidad de mal y de bien, un claroscuro de actualidad y potencialidad, y la acción persuasiva encuentra su eje en el adecuado manejo de las aristas del objeto. Los objetos simples y patentes en su simplicidad no suelen constituirse como materia apta de la persuasión, porque el terreno propicio de la persuasión es el de la cavilación y la duda.

b. Sujeto

i. Selectividad

Sin embargo, no basta que el objeto con o sobre el cual se nos persuade posea una complexión de potencia y acto, y por ende una conjunción de mal y de bien. Para que la persuasión sea posible, se requiere, además, que la inteligencia humana tenga también una estructura ontológica determinada: *que sea selectiva*. Nuestra razón se abre al objeto de una manera necesariamente parcial y limitada, en la

⁴⁴ S. Th. I, q. 82, a. 1 y 2.

que algunos aspectos de éste han de serle por fuerza opacos.⁴⁵

Lo anterior fue subrayado en la gnoseología aristotélica al postular un conocimiento sensible e intelectual —sobre todo éste— de carácter abstractivo. Pues en el conocimiento abstractivo se aprehenden unas formalidades, en cierta manera independientes de otras formalidades que corresponden al todo del objeto conocido. El hombre —y en esto se diferencia de los meros animales— puede ver al objeto desde perspectivas muy diversas, y, en cierto modo, aun desde todas las perspectivas; pero en cada acto de su conocimiento ha de verlo bajo una perspectiva determinada, es decir, bajo el prisma de algún aspecto formal.⁴⁶ Aunque el hombre posee la capacidad de síntesis, esto es, la capacidad de referir lo visto en cada ángulo de visión a una totalidad global, esa totalidad debe ser considerada siempre desde una zona o perspectiva que el hombre ha de elegir en cada fase de su conocimiento. En pocas palabras, nuestra capacidad de síntesis no es plena. Si nuestra estructura de selectividad no procede de modo inteligente, podemos llegar a recibir más informaciones que aquellas que logramos sintetizar.

Es cierto que el hombre ha incrementado espectacularmente su radio de información; sin embargo, no ha crecido por igual en su capacidad de síntesis. Ello significa que el hombre se ha tornado más susceptible a la persuasión, lo cual es manifiesto por la fuerza que han adquirido los medios de comunicación social y electrónica. De esta manera, el hombre no sólo se ve precisado a deliberar sobre los objetos que hayan de ser decididos, sino también a decidir sobre los objetos que hayan de ser deliberados (si ha de deliberar sobre esto o sobre aquello, o si ha de deliberar de esto bajo tal o cual aspecto), lo cual constituye uno de los problemas más intrincados en la dinámica de la *práxis* humana.

⁴⁵ Acerca de la estructura *selectiva* del ser humano, cfr. INGARDEN, Roman, *Sobre la responsabilidad*, p. 55 y 85.

⁴⁶ Cfr. LLANO, Carlos, *Abstractio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Cruz-UP, México, 2005.

Por otro lado, la voluntad sólo puede decidir sobre aquello que ha sido deliberado o, al menos, propuesto por el entendimiento. Sin embargo, el entendimiento, a su vez, no delibera ni propone nada, a menos que la voluntad lo ponga en ejercicio. Para romper este círculo, Aristóteles recurre al ímpetu instintivo de nuestra naturaleza, lo cual explica el fenómeno de la *buena fortuna* que acierta a deliberar sobre los asuntos en que es oportuno hacerlo.⁴⁷ Nosotros sostenemos que no es necesario recurrir a una fuerza arrancada del fondo de la naturaleza humana. En la mayoría de los casos basta el recurso a las proposiciones persuasivas ante las que el hombre se encuentra enfrentado, sin que él las busque. Esto no explicaría la buena fortuna, aunque sí el arranque no decidido de muchas de nuestras deliberaciones.

Dijimos que por medio de la persuasión se logra introducir un objeto dentro del ámbito de los actos voluntarios humanos. Pero ahora podemos ser más precisos y determinar qué hay en ese espacio de la deliberación que precede a la decisión voluntaria. Si la inteligencia del hombre no fuera selectiva, si pudiera captar todas las instancias del objeto globalmente, si supiera del objeto todo lo que de él puede saberse, no existiría esa fase previa de la deliberación.⁴⁸ Por esta causa, la persuasión no tendría lugar alguno donde introducirse, pues no le aportaría nada nuevo al sujeto, nada que no hubiera visto antes por sí mismo. Esta necesaria selectividad, especialmente referida a los asuntos complejos como son los de las decisiones humanas, hace que la determinación de lo que haya de hacerse sea una tarea necesariamente social y, al mismo tiempo, exija la colaboración de muchos. Pues es en la deliberación donde se requiere del consejo de los demás y donde es *posible* la persuasión, porque con ella se muestran aquellos aspectos del objeto que no se han sabido o podido ver.

ii. Temporalidad

⁴⁷ Cfr. ARISTÓTELES, *Ética Eudemia*, VIII, 2, 1247a 31 ss.

⁴⁸ Cfr. S. Th. III, q.34, a.2, *ad 2um*; cfr. también, S. Th. III, q.11, a.3, *ad 1um*, y q.18, a.4 *ad 2um*.

Pero, además, este carácter de selectividad de la razón humana posee un perfil preciso que atañe a la acción de persuadir: la razón humana selectiva está *afectada por la temporalidad*; aunque le ha sido dado captar su objeto desde varias perspectivas, esto ha de hacerlo *sucesivamente*. Los actos noéticos por los que considera al objeto desde sus distintas zonas o sectores, tienen que seguir una secuencia según el antes y el después. También aquí el hombre necesita poner el contrapeso con su capacidad de síntesis, no para ver al objeto en un instante único, sino en su dirección y trayectoria. Sin embargo, la capacidad de síntesis humana tampoco puede ser total en esta actividad globalizante del tiempo. Su contacto con el objeto se hace siempre en distintos momentos, los cuales no sólo son distintos para el objeto captado, sino, sobre todo, para el sujeto que lo capta.

Esto repercute en las decisiones de una manera definitiva: el hombre decide sus objetos conforme al ángulo que está considerando de ellos. Así, es posible que nuestra voluntad tome decisiones diversas, en circunstancias distintas, aunque el objeto sobre el que versan dichas decisiones no haya variado en absoluto. Esto hace posible que nuestra voluntad pueda ser persuadida desde fuera.

El análisis sobre la persuasión que realizamos⁴⁹ no alcanza su comprensión completa sino al lado de otros aspectos capitales de la decisión humana que es necesario estudiar paralelamente, y que se refieren justamente a la secuencia temporal del conocimiento humano y a su repercusión en el acto voluntario. “En la medida en que la razón considera una cosa, quiere esta cosa, y según considera otra quiere lo contrario. Esto ocurre por la debilidad de la razón, que no puede juzgar qué es lo que es absolutamente mejor”.⁵⁰

Ya hemos dicho que es el hombre quien decide qué cosa habrá de considerar y qué consideración hará de cada cosa. Pero, dadas las exigencias sociales de la deliberación, alguien puede persuadirme de *querer lo contrario* de lo que quería según una consideración diversa. Esto es particularmente importante cuando se decide sobre bienes prácticamente iguales, porque entonces la neutralidad del objeto se

⁴⁹ Cfr. S. Th. I-II, q.80, a. 1.

⁵⁰ S. Th. III, q.18, a.6, *ad 3um*.

amplifica: “Si se proponen dos objetos que son iguales según una consideración, nada impide que sobre uno de ellos se considere alguna cualidad gracias a la cual prevalezca sobre el otro, de manera que la voluntad se incline más sobre éste que sobre aquél”.⁵¹

La finalidad de la persuasión consiste, precisamente, en presentar al otro alguna cualidad o circunstancia, gracias a la que un determinado curso de acción se presente con eminencia sobre las demás alternativas. En otras palabras, lo característico de la persuasión consiste en presentarle al otro un objeto *bajo la razón de bien*, y bajo la razón de un bien mejor que la de cualquier objeto que se encuentre en alternativa de decisión respecto de él. Sin embargo, no puede ocurrir que un objeto prevalezca en un momento determinado por una determinada cualidad sobre otro objeto, si no se dan las condiciones que hemos señalado: una estructura compleja de los bienes en alternativa -que posean diversas y aun contrarias cualidades-; una estructura selectiva y temporal en nuestra razón, que pueda, selectivamente y ahora, considerar una cualidad, condición y circunstancia en lugar de otras.

La estructura —ontológica del objeto y del sujeto— requerida para el acto de persuadir, nos pone de manifiesto una característica importante de este acto: para que un objeto se presente bajo la razón, perspectiva o aspecto de bien, *deben oscurecerse otras perspectivas* que no interesa manifestar y conviene que se mantengan opacas. La persuasión, pues, se lleva a cabo no sólo resaltando el bien de un objeto, sino, simultáneamente, desdibujando el mal que pueda implicar, para que así se manifieste el bien y aparezca como superior al mal que implicaría desde otro punto de vista. Sería, en términos contemporáneos, una propuesta que maximizaría el beneficio minimizando el costo.⁵² Pero esta estructura nos anima al mismo tiempo a afirmar no sólo que cuanto más complejo es el objeto, más propicia es la persuasión, sino también que la persuasión se facilita cuando el presunto persuadido adolece de menor capacidad de síntesis. Si su capacidad de síntesis fuera mayor, sería menos fácil persuadirlo al presentarle una cualidad con eminencia sobre las demás; y sería más difícil ocultarle algunas cualidades, pues unas y otras son referentes entre sí.

⁵¹ S. Th. I-II, q.13, a.6, *ad 3um*.

⁵² Cfr. *Suma contra Gentiles*, III, 110, n. 2851.

En resumen, para presentar un objeto de forma que otro sujeto tenga motivo para quererlo, en lo que consiste la persuasión o motivación, no basta ni la complejidad neutra del objeto ni la debilidad intelectual del sujeto; son necesarias ambas cosas, y por ello:

- Debe conocerse bien el *objeto*.
- Deben conocerse bien los diversos *modos de presentarlo*, para que aparezca bajo la razón de bien.
- Debe conocerse al *otro*, para poder presentarle el objeto del modo para él adecuado. Deben conocerse sus tendencias, sus apetitos, sus deseos frustrados, sus experiencias anteriores (y, para muchos, la presentación de objetos bajo la razón de bien es lo que despierta sus tendencias o frustra los deseos hacia otros objetos).

Al filo de esta ambivalencia objetivo-subjetiva, no parece haber distinción práctica entre *presentar al objeto de modo que sea querido por el sujeto*, o *disponer al sujeto de modo que quiera al objeto*. Esto explica que Santo Tomás llegue a identificar las maneras de incidir en la voluntad ajena,⁵³ aunque se ocupe en uno de ellos preferentemente del *disponer*⁵⁴ y en el otro atienda más a la *persuasión*.⁵⁵

Parece que Santo Tomás no quería enredarse en la discusión contemporánea acerca de la fuerza central de las motivaciones: si éstas son antecedentes, derivadas de las previas disposiciones del sujeto (experiencias anteriores conscientes o inconscientes, adversas o gratificantes, retenidas valorativamente en el sujeto), como querrían Freud y Skinner, aunque desde perspectivas radicalmente opuestas; o si la fuerza central de la motivación provendría sobre todo de la conducta direccional del ser vivo, de manera que la motivación sería preferentemente finalista, como pretenden Kelly, Festinger, Lewin y Tolman. La persuasión, para ser realmente incisiva, debe atenderse no sólo al objeto propuesto, sino también al sujeto al que el objeto se le propone.

⁵³ Q. *De Malo*, q. 3, a. 3, c: "*persuadendo et disponendo, per modum disponentis vel persuadentis*". Véase también: S. *Th.* I, q. 111, a. 2 *ad 2um*: "el modo del que persuade o del que excita la pasión...".

⁵⁴ Q. *De Malo*, q. 3, a. 3.

⁵⁵ S. *Th.* I-II, q. 80, a. 1.

De esta doble referencia, al sujeto que ha de querer y al objeto que ha de ser querido, la persuasión recibe sus dos peculiares características motivadoras.

a) Situarse a medio camino entre el movimiento interior eficiente de la voluntad por sí misma (causalidad efectiva) y el movimiento exterior que impulsa a la voluntad por la sola presentación del objeto (causalidad objetiva).

No podemos afirmar que la voluntad pierda libertad en sus actos cuando es persuadida de este modo, pues admitimos que se dan grados en la libertad. Ingarden, al presentar la acción *propia* (libre) del ser humano como proveniente de un sistema parcialmente abierto y parcialmente cerrado, abre la puerta teórica para un estudio de los diversos grados de “forzosidad”.⁵⁶ La persuasión sería un poro a través del cual la piel o frontera de un sistema interno parcialmente abierto recibiría la incidencia de otros sistemas envolventes. Por ende, no es necesario que la acción humana, para ser propia (libre, y susceptible de cargar con responsabilidades), deba estar absolutamente cerrada, esto es, sin influencias externas, como parecen postular algunas antropologías de la conducta humana, por ejemplo la de Adolfo Sánchez Vázquez.⁵⁷ Si la acción del hombre fuera cerrada, se eliminaría la posibilidad de una verdadera responsabilidad del hombre, por no gozar de libertad absoluta, dado que sus condicionamientos históricos y sociales son ineludibles.

Aunque la voluntad persuadida opere con una libertad disminuida o deficiente —asunto que permanece en discusión— hemos de ratificar que ninguna causalidad objetiva, por penetrante y aguda que sea, tiene la capacidad de mover efectivamente a la voluntad si ésta no se mueve efectivamente a sí misma. Por ello, el hombre, cuando es persuadido por otro sujeto, no pierde del todo la responsabilidad de sus actos, pues quien mueve persuadiendo, no mueve a la voluntad de manera directa.⁵⁸

⁵⁶ Cfr. INGARDEN, Roman, *Sobre la responsabilidad*, p. 104.

⁵⁷ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo, *Ética*, Grijalbo, México, 1974, p. 106.

⁵⁸ Q. *De Malo*, q. 3, a. 3, *ad 15um*.

b) Adquirir la posibilidad de presentar como bueno un objeto que no lo sea realmente, pues basta con que lo ofrezca bajo aquella perspectiva de bondad oportuna para que le parezca bueno al otro.

Con ello no quiere decirse que la motivación, tal como la estamos analizando, sea una actividad propiamente engañosa. Dios también actúa, según Tomás de Aquino, *per modum persuadentis*, aunque no sólo persuade desde fuera, sino que Él sí tiene la virtualidad de mover internamente, *interius movens*.⁵⁹ Nuestra afirmación tiene, en cambio, el siguiente alcance: cuando la técnica de la motivación está suficientemente perfeccionada (conozco el objeto en su complejidad, conozco los diversos modos de presentarlo, y conozco la debilidad del sujeto), puedo motivar hacia el mal, lo cual no sucede en la mera propuesta del bien, como veremos.

3.2. El valor motivante de la amistad

Al lado de la persuasión, Santo Tomás nos advierte acerca de la causalidad que se ejerce, sobre los actos voluntarios, por parte del que propone el bien respecto del que versan tales actos.⁶⁰ En la persuasión, la fuerza central de la causalidad corre por cuenta de la *razón de bien o de la perspectiva de apetitibilidad* (es decir, del motivo) del objeto con el que se persuade. En cambio, en el mero ofrecimiento del bien, la causalidad es ejercida por el que hace el ofrecimiento. *No hablamos, por ello, de procedimientos o técnicas motivadores, sino de una persona que motiva*. No hay duda de que, así como existen en abundancia aquellas técnicas, escasean estas personas; tampoco puede dudarse de la fuerza motivadora de la persona por encima de la real o supuesta eficacia de los procedimientos técnicos de persuasión. Expresamos anteriormente nuestra tesis en el sentido de que a menor grado de bondad del objeto propuesto se requiere una mayor fuerza de persuasión. Tesis a la cual, en el mismo sentido, debe añadirse la que sigue: cuanto menor potencial motivador posea la persona, mayor debe ser el grado de su técnica persuasiva.

Nos enfrentamos aquí ante el hecho de que hay personas que arrastran —motivan— con fuerza la conducta de los demás, en tanto que hay otras que carecen de incidencia alguna en esa conducta. En la actualidad, este hecho suele explicarse por la ausencia o presencia de determinadas técnicas, sistemas o procedimientos de motivación. Nosotros, en cambio, sospechamos que la diferencia está en *determinadas cualidades de la persona misma*, y por ello al estudiar el concepto de motivación debemos atender sobre todo a las

⁵⁹ Q. *De Malo*, q. 3, a. 3, *ad 14um*.

⁶⁰ S. *Th.* I-II, q. 80, a. 1.

cualidades personales, pertenecientes a quienes poseen la capacidad de arrastre o atracción —liderazgo— respecto de los demás.⁶¹

Ahora bien, si debemos atender a tales cualidades, es obvio que no podemos hacerlo aquí de manera completa. James Bond Hockdale, en *Un retorno a los clásicos*⁶² (documento de extensión no superior a tres páginas), enumera, por ejemplo, al menos quince condiciones que se requieren para el liderazgo, obtenidas de su experiencia, y ninguna de ellas corresponde a la habilidad para persuadir, y tampoco se halla la voz *motivación*. Nosotros procederemos de un modo deductivo y casi tautológico. La cualidad fundamental exigible a la persona a quien corresponde movernos mediante la proposición de un bien es que su propuesta esté bien hecha, vale decir, que nos proponga el bien objetivamente. Si, en el caso de la persuasión, lo central es que se nos resalten los motivos para querer el bien, aquí lo importante no es el motivo para querer el bien, sino el bien mismo que debe quererse. Por eso, la *propuesta* del bien implica una dimensión de objetividad que la persuasión margina de alguna manera, mediante el motivo.

Paradójicamente, hace una buena propuesta aquél que, al hacerla, se pone a sí mismo entre paréntesis. Es decir, lo que interesa en la propuesta del objeto es, hasta donde se pueda, una presentación carente de perspectivas o puntos de vista personales. La objetividad implica necesariamente la pretensión de totalidad, renunciando hasta su límite posible a las exigencias selectivas del hombre. Objetivo será quien presente el objeto prescindiendo de sí mismo, de manera que el bien presentado resulte atractivo ex *meritis propriis*, y no por los méritos de quien haga la propuesta. No basta que se proponga a otro el bien; es necesario que además esta proposición esté bien hecha, es decir, que prevalezca el bien por encima de la propuesta. Diríamos que la exigencia es aquí inversa a la que se requiere en la persuasión, en donde el modo de proponer prevalece sobre el bien propuesto.

En el caso que analizamos, la causalidad de quien propone un bien a otro para mover su voluntad es, por contraste, una *causalidad que motiva sobre todo mediante el bien, no mediante el motivo*,

⁶¹ Cfr. LLANO, Carlos, *Humildad y Liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.

⁶² HOCKDALE, James B., *Un retorno a los clásicos*, Facetas, México, 1983.

entendiendo por motivo la *ratio eligendi*, esto es, la perspectiva peculiar por la que el bien es finalmente asumido como bueno. De manera que, si la persuasión incide según el punto de vista parcial con el que se ofrece el objeto, en cambio la mera proposición del bien es atrayente por la totalidad, apertura y transparencia bajo la cual se presenta al bien (y el mal que lleva necesariamente aparejado). No debe olvidarse que la objetividad, entendida aquí como visión sintética y globalizante, debe entenderse también como visión de largo plazo, pues el bien no sólo ha de presentarse bajo sus variables y dispares perspectivas, sino también bajo su secuencia total a lo largo del tiempo, y no bajo el momento o instante de bondad que pueda fugazmente implicar.

Por último, parece que en la persuasión la decisión está anticipada, es decir, es predispuesta por quien persuade al sujeto pasivo de la persuasión. En esa decisión, anticipada o sugerida, se encuentra el punto de inflexión por el que la acción persuasiva se introduce en la subjetividad ajena. No se apuesta sólo a las cartas del bien, a la mera causalidad objetiva, sino que, además, se quiere, de alguna manera, suplir, compensar o potenciar el movimiento de la mera atracción del objeto, con una acción complementaria, sugerente, incisiva *del* y *en* el sujeto.

En la simple propuesta del bien, toda la fuerza de la persuasión se deja al peso atractivo del objeto y, por ende, se permite un ámbito mayor a la libre decisión, que no actuaría ya con la pasividad relativa de quien es persuadido, sino con la actividad plena del que asume como principal el motivo de su decisión, de entre todas las perspectivas posibles que objetivamente se le ofrecen. La objetividad en cuanto tal no propicia un sentido analizado y aislado de la decisión, sino al contrario, una síntesis previa del entendimiento. En este terreno no es fácil la simplificación, y debemos detenernos con paciencia en matices aparentemente sutiles pero muy importantes. La diferencia entre el *proponerle a alguien un bien* y *persuadirle de que algo es bueno* es, prácticamente, la que existe en Cicerón entre el *suadere* (aconsejar, proponer o presentar) y el *persuadere* (hacer que alguien decida algo).

Como dijimos, en el primer polo de la persuasión, la causalidad reside en el bien objetivamente propuesto; en el segundo, la causalidad se finca sobre todo en la manera como el sujeto incide en la voluntad ajena con el bien con que persuade. Esta clara línea

terminológica no se ha mantenido con nitidez en el Aquinate, quien maneja en ocasiones el *suadere* (aconsejar o proponer) y el *persuadere* (inclinarse la decisión en un preciso sentido) como sinónimos.⁶³ No obstante, puede rastrearse sin dificultad una clara diferencia de expresiones cuando Santo Tomás quiere referirse a una causalidad en la que prevalece *el bien que se propone*, y cuando hace referencia a una causalidad en la que prevalece *el modo como se propone el bien*. Cuando se trata del mero *proponer el bien*, las expresiones tienen un enfoque manifestativo: “demuestra el objeto”; “demuestra que algo es bueno”; “muestra el objeto”; “manifiesta algún bien”,⁶⁴ etcétera. Cuando, en cambio, se pretende inducir a la voluntad ajena en un determinado sentido, el enfoque de las expresiones es preferentemente semántico; el sujeto quiere dar a entender algo *como* bueno; por eso la actividad subjetiva de quien persuade ha de adquirir una fuerza mayor: “hace que algo aparezca como bueno”,⁶⁵ al punto de que no ejerce ya una simple acción ponente o proponente, sino persuasiva.

En este momento cultural, nuestra comunicación enfatiza la versión semántica de la palabra o del concepto: lo importante es el sentido que tienen para mí o para ti las realidades de que hablamos. Pero, al hacerlo se demerita la versión manifestativa, según la cual lo decisivo en la comunicación es lo que las cosas son en sí mismas y no lo que significan en relación conmigo y contigo.⁶⁶ Por ello, somos proclives a *sugerir* el ángulo significativo o semántico de cada cosa, en lugar de *mostrar* la cosa misma en su desnudez óptica.

Tal vez ese fenómeno sea la raíz de este otro, según el cual tendemos más a persuadir a alguien de la bondad que implican para él determinadas realidades, en lugar de mostrárselas patentemente como son, para que sea él mismo quien encuentre en ellas las razones de su propia y personal conveniencia. Dicho en resumen, el carácter semántico de la comunicación actual, por encima de su

⁶³ Cfr. por ejemplo, *Q. De Malo*, q.3, a.3: “...mover aconsejando (*consilians vel suadens*), es decir, haciendo aparecer que algo es bueno”; y q.3, a.4: “mover al modo de la persuasión *proponiendo* algo como bueno”.

⁶⁴ *S. Th.* I, q. 106, a. 2.

⁶⁵ *Q. De Malo*, q. 3, a. 3, c.

⁶⁶ Cfr. LLANO, Carlos, “El problema de la enseñanza de la filosofía en nuestro tiempo. La situación actual de la filosofía”, *Istmo* n. 100, México, 1975. Cfr. *etiam*, LLANO, Carlos, *Reflexio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, pp. 34-36.

carácter manifestativo, parece corresponder con el acento que hoy se pone en la persuasión más que en el consejo, y con la importancia que ha adquirido *el motivo* por el que elijo con demérito del *bien elegido*.

Sin embargo, para cambiar este lamentable estado de cosas, tan propicio a la manipulación, se requiere la fundamentación de una *teoría ontológica del bien*, que hoy está muy lejos de ser admitida pacíficamente. Sería conveniente recordar la diferencia que Platón advierte entre el *médico*, que propone a su paciente lo que le conviene, y el *cocinero*, que presenta a su cliente lo que le gusta.⁶⁷ No olvidemos que Sócrates le retira a Calicles su condición de amigo porque pretende que vea las cosas no como son, sino “*como se las presenta*”,⁶⁸ pues Calicles “nunca habla de una manera uniforme sobre los mismos objetos”.⁶⁹

Este aspecto manifestativo del bien que se aconseja o propone y que se contrapone, de alguna manera, al aspecto semántico del motivo con el que se persuade, no ha pasado inadvertido al Aquinate. Para él, la propuesta del bien produce una suerte de *iluminación* — *illuminatio* (*apófansis*)— que provoca ciertamente un cambio, una transformación en el entendimiento ¡y en la voluntad!, pero precisamente purgando sus defectos.⁷⁰ De modo que, cuanto más se encuentre clarificado el entendimiento por esa iluminación, se halla más precavido frente a los intentos de persuasión de que puede ser objeto.⁷¹ La cuestión es saber si la verdadera y propia motivación de quien propone el bien ha de limitarse a esta nuda función indicativa del bien mismo; es decir, si la tarea de quien motiva tendrá mayor fuerza atractiva en la medida en que se mantenga detrás del bien propuesto. Dicho en otras palabras, nos preguntamos si el que propone el bien ha de limitar su causalidad a la meramente objetiva y ha de renunciar a cualquier incidencia de carácter subjetivo, que en caso de llevarla a cabo no recibiría el calificativo de propuesta, sino el de *motivación*. ¿Hay alguna manera o sistema para motivar hacia el bien, inclinando al otro subjetivamente a seguirlo, sin afectar la objetividad con que el bien se propone? ¿No hay sistema o procedimiento para incidir en la

⁶⁷ *Gorgias*, 500 e-501a.

⁶⁸ *Gorgias*, 491 b.

⁶⁹ *Gorgias*, 491 c.

⁷⁰ Cfr. *S. Th.* I, q.106, a.2, *ad 1 um*.

⁷¹ Cfr. *Q. De Malo*, q.3, a.4, c.

decisión voluntaria del otro si no es por medio de la persuasión? O, lo que es lo mismo, ¿puede darse lo que hoy modernamente se llama motivación, manteniendo el carácter objetivo de la propuesta del bien?, en suma, ¿*hay posibilidad para una motivación objetiva?*

Santo Tomás no ha reservado la fuerza incisiva para mover la voluntad a la sola persuasión; hay otra posibilidad de *invadir* la autónoma subjetividad de las decisiones, pero esta posibilidad no es un sistema o procedimiento sino un modo de ser: el *ser amigo*. Frente a la inflación de los procedimientos o técnicas de motivación, frente al cuidadoso estudio llevado a cabo para perfeccionar los procesos de la persuasión a fin de orientar la conducta de los demás en una dirección determinada, es preciso resaltar la poderosa fuerza de motivación implicada en la amistad. En los estudios sobre la amistad que han realizado Aristóteles y sus más egregios comentadores, encontramos material filosófico que encaja equilibradamente con el concepto moderno de motivación, perfeccionándolo de manera insospechada.⁷²

Hemos advertido que la motivación, en su sentido contemporáneo, es el intento de trascender la mera *causalidad objetiva* que puede ejercerse sobre la voluntad de otro. Mejor dicho, la motivación se entiende como el intento de incidir subjetivamente en la voluntad ajena y de moverla, hasta donde se pueda, del modo como ella se mueve a sí *misma* (*causalidad eficiente*). Sostenemos que la manera más eficaz para lograr esto se da cuando la relación de quien propone el bien con aquél al que se le propone es una relación amistosa, con independencia de que a esta relación se sobreañada el procedimiento persuasivo, que sería, en tal caso, una fuerza poco relevante.

a. Éxtasis (salir fuera de sí)

El primer efecto de la amistad dispone al amigo para que pueda incidir en el otro. Se trata de una disposición distinta de aquella que Santo Tomás identificó con la persuasión. Dijimos en su momento que la persuasión entrañaba una doble disposición: se debía disponer al objeto con el que queríamos persuadir y, sobre todo, se predispone al sujeto que había de ser persuadido. En el caso de la amistad, el que debe predisponerse es el sujeto que ha de influir en el amigo. Esta predisposición no consiste, como pudiera parecer, en prepararse para

⁷² Remitimos al lector a nuestro estudio, LLANO, Carlos, *La amistad en la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1ª. reimp. 2007.

incidir en el amigo, sino en algo del todo anterior a este propósito: “un *absoluto salir fuera de sí*”, que recibe técnicamente el nombre de *éxtasis*.⁷³ Esto coincide con el requisito de objetividad que se exige para todo aquél que quiere proponer un bien a otro: olvidarse de sí mismo. Como le reprocha Sócrates a Calicles: el amigo debe ser objetivo con el amigo.

Por lo anterior, el normal concepto de amistad se separa hoy de la motivación seriamente considerada y que se supone capaz de amistad. No obstante, el sentido de salir *fuera de sí*, no equivale al del hombre primario, es decir, al que es voluble, sentimental y efusivo, porque *éxtasis*, en el caso de la amistad, requiere las condiciones adversas, admirablemente expresadas por Cicerón en *De amicitia*: el amigo es *fidus, constans, gravis*: confiable, coherente y sólido. Son muchas las experiencias que se pueden ofrecer para verificar que la cualidad de ser seguido (liderazgo), reside particularmente en quien está más atento a la necesidad de los otros —los cuales le siguen justo porque están atentos a sus particulares necesidades, antes que a las de los demás—. ⁷⁴ Este *éxtasis* no es un afecto sentimental o romántico (sentido que podría connotar hoy el tecnicismo que emplea el Aquinate); por el contrario, consiste en querer el bien del amigo, cuidando y previendo por él y por causa de él.⁷⁵

b. Unión

El *éxtasis* predispone al sujeto para otro de los efectos de la amistad: la *unión*. La unión consiste en considerar al amigo como *otro yo*, en virtud de que quiere el bien para su amigo, como lo quiere para sí mismo.⁷⁶ Por ello, el amigo se constituye en un *alter ipse*, en otro yo. Aristóteles se ve precisado a emplear este término casi contradictorio para dar a entender la naturaleza característica de esta unión de amistad,⁷⁷ según la cual no sólo se considera al amigo como otro yo, sino que es otro yo mismo. Desafortunadamente, la unión de la amistad suele entenderse de una manera muy reducida, esto es,

⁷³ “*In amore amicitiae affectus alicuius simpliciter exit extra se*”. S. Th. I-II, q.28, a.3, c.

⁷⁴ LLANO, Carlos, *Capacidades de dirección*. Apud. IPADE (P) DGN-2. México, 1975.

⁷⁵ S. Th. I-II, q.28, a.3, c: “*quia vult amico bonum, quasi gerens curam et providentiam ipsius, propter ipsum amicum.*”

⁷⁶ S. Th., I-II, q. 28, a. 1, c: “*vult ei bonum sicut et sibi vult bonum.*”

⁷⁷ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, IX, 4, 1166a 31; IX, 9, 1169a 1 y ss.

atendiendo sólo a una de las cinco propiedades que Aristóteles le adscribe,⁷⁸ como si la unión de amistad se limitara a lo que llama convivencia deleitable, que, sin embargo, tiene el peligro de reducirse sin dificultades a un simple gusto sensible o sentimental.

Esta compañía misteriosa y sensiblemente deleitable prepara el ambiente, qué duda cabe, para llevar a cabo la incidencia en la voluntad del otro, pero no se alejaría mucho de los procedimientos conductistas, según los cuales se pretende acceder a la voluntad ajena mediante el impulso que ésta recibe del apetito sensible. No obstante, hay otros aspectos de la amistad que logran un mayor alcance en orden a la motivación de otra persona en cuanto tal, porque mantienen relaciones con ella en un término superior al de la sensibilidad: “querer que el amigo exista y viva; querer el bien para él, y hacerle el bien”.⁷⁹ Pero para entender con precisión este efecto unitivo de la amistad conviene percatarse de que, por esta unión, al querer al amigo como a otro yo, no superamos aún la alteridad entre ambos. Aunque sea *otro yo mismo*, se trata siempre de otro, pues a pesar de que quiero el bien para mi amigo como lo quiero para mí, se trata, en ambos casos, del bien propio de cada uno. En suma, hablamos de una *unión* de alteridades, pero no podemos dejar de subrayar las *alteridades* de la unión.

c. Inhesión

Sin embargo, en la amistad llega un momento en que se supera tal duplicación o alteridad, en el que parece que una persona *penetra* —esa es tal vez la palabra más exacta— en la otra. Este efecto de la amistad recibe de Santo Tomás el nombre de *inhesión*: el amigo *inhiere* en el amigo. Es evidente, desde el primer instante que nos encontramos ante ese modo de incidencia, que la inhesión es esa *causalidad efectiva*, más allá de la *causalidad objetiva*, que buscábamos. Cuando es un amigo el que le propone un bien a otro, no tiene lugar una mera causalidad objetiva, sino una incidencia de

⁷⁸ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, IX, 4, 1166a 31. 1) querer que el amigo exista, y viva; 2) querer el bien para él; 3) hacerle el bien; 4) convivir con él deleitablemente; 5) la concordia con el amigo.

⁷⁹ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, IX, 4, 1166a 2-4.

carácter subjetivo, pero de naturaleza completamente diversa a la que ocurre en la persuasión.⁸⁰

La *inhesión*, como efecto de la amistad, tiene lugar primeramente en el nivel del conocimiento: "en la medida en que el amante no se satisface con una superficial aprehensión del amado, se esfuerza en averiguar con cuidado y diligencia cada una de las cosas que le pertenecen intrínsecamente y, así, se introduce en sus espacios interiores".⁸¹ Recordemos que uno de los requisitos para llevar a cabo esa incidencia en el otro (la persuasión), consistía justamente en el conocimiento del otro, porque de este modo se le pueden presentar motivos de acción que se encuentran a tono con su temperamento y su carácter. En la *inhesión*, el conocimiento de las interioridades del otro no es un requisito o recurso para persuadir, sino una consecuencia del amor. Aunque, como veremos, tendrá importantes repercusiones intencionales en el orden de la motivación. La *inhesión*, sin embargo, en cuanto efecto de la amistad, no se da sólo en la línea del conocimiento, sino además en la línea de la voluntad, que es, como ya sabemos, la que corresponde a las motivaciones. En esta línea, el amante está en el amado, y por tal *inhesión* el amor recibe el calificativo de *intimus*.⁸² Y si no está en el amado, quiere estarlo en tanto que "el amor busca poseer perfectamente al amado, llegando a sus realidades más íntimas".⁸³

El *estar en* o el *poseer a* con que se perfila la *inhesión* no forman, sin embargo, meras expresiones carentes de nitidez. La realidad más íntima e inviolable de la persona es su voluntad. Por ello, Santo Tomás precisa este concepto de "inhesión" recurriendo a los aptísimos términos aristotélicos que se han hecho clásicos al hablar de

⁸⁰ Hemos expuesto este asunto en otro lugar (LLANO, Carlos, *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, McGraw-Hill, México, 1991, p. 37). Sobre el particular, nuestro colega, Nahum de la Vega, hace explícita la problemática de este modo de motivar: "En este punto resulta un tanto complicado Carlos Llano, pues por un lado señala que este conocimiento interior del amigo no es un requisito o recurso para persuadir, sino una consecuencia del amor, e inmediatamente después señala que esta consecuencia amorosa tendrá repercusiones en el orden de la motivación, eso sí, inintencionales". DE LA VEGA, Nahum, *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México, 2009, p. 246.

⁸¹ S. Th. I-II, q. 28, a. 2, c.

⁸² S. Th. I-II, q. 28, a. 2, c.

⁸³ *Ibidem*.

la amistad: *eadem velle* (querer lo mismo).⁸⁴ En efecto, el amigo inhiere o está en el amigo, en virtud de que *ambos quieren las mismas cosas*. Aquí es donde se produce esa incidencia de la voluntad de uno en la voluntad del otro: este *querer lo mismo*, en efecto, es el modo como uno está en el otro, precisamente "*en cuanto considera como suya la voluntad del amigo*".⁸⁵ No es ya querer el bien propio del otro, sino que ambos quieren como propio el mismo bien.

Al querer las mismas cosas, la incidencia de uno sobre otro toma la sorprendente forma de identificación. Estaríamos conformes si se objetara que esta identificación de voluntades no es equivalente a lo que hoy entendemos como motivación (incidencia de una voluntad sobre la otra), porque, efectivamente, la identificación de voluntades supera y trasciende, ampliando esa mera *incidencia de una voluntad sobre otra voluntad distinta*. Para el Aquinate, la *inhesión* es rigurosamente mutua. Por ello, no sólo el amante está en el amado (*amans est in amato*) sino que, de igual manera, "el amado está en el amante (*amatum est in amante*) porque estima como suyo lo que es del amigo".⁸⁶

Si con la *unión* queremos para el amigo su bien como queremos el bien para nosotros, ahora las dos voluntades se unen, porque ambos queremos las mismas cosas, y esto ocurre porque considero como mías las cosas del otro. No obstante, se nos puede advertir, de nuevo, que este efecto de *inhesión*, tal como lo acabamos de dilucidar, es distinto de la motivación. La motivación pretende ser el sistema por el cual alguien puede modificar interiormente la voluntad del otro; sin embargo, mediante la amistad, es el otro el que ha modificado la mía, al punto que hago mío lo que es de él, de manera que se lograría la incidencia pretendida, pero en sentido inverso.

Lo anterior sería cierto si partimos del presupuesto de que siguen existiendo dos voluntades; pero la *inhesión* amistosa deroga tal presupuesto. Si bien es verdad que con la *inhesión* he convertido las cosas del amigo en las mías propias, también es cierto que él hace tuyas las mías, por causa de la mutualidad de la *inhesión*, esto es, de la redundancia natural de la amistad. Si la motivación se entendía

⁸⁴ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, VIII, 3, 1159b 31-32.

⁸⁵ *S. Th.* I-II, q. 28, a. 2, c.

⁸⁶ *Ibidem*.

hasta aquí como una invasión en la subjetividad del otro, a partir de ahora ha de entenderse como el eco en un espacio subjetivo cuya resonancia es producida en otro espacio subjetivo. Así junto con las otras características de la amistad que hemos señalado, debe añadirse lo que es, a nuestro juicio, el carácter más importante de la amistad: *la concordia con el amigo*.⁸⁷ La convivencia deleitable puede seguir, decimos, una dirección conductista, en el sentido de que la inicial consonancia sensible podía propender una incidencia volitiva. En la concordia sucede justamente lo contrario. Al querer las mismas cosas —*eadem velle*— y tenerlas como propias (aunque en rigor sean del otro), la concordancia desborda el nivel puramente intelectual hasta llegar al punto de “deleitarse y contristarse por las mismas cosas”.⁸⁸

De manera que no ha ocurrido una predisposición sino una *transposición de voluntades*. Al proponer el bien al amigo, la persona que lo propone adquiere el primer lugar, por encima —incluso— del bien propuesto, pero no gracias a un debilitamiento de la objetividad de lo que se propone, sino por el impulso intersubjetivo que ha adquirido a partir de la amistad. En este caso, la motivación del que aconseja o manda (*consilians* y *praecipiens*), goza, al menos, de la misma fuerza que posee la persuasión. El asentimiento a la propuesta se hará de manera análoga a la de la fe: no importa tanto el contenido de lo que se asiente, sino la persona que me lo propone para asentirlo, pues es a ella a quien se dirige directamente mi mirada, a quien me remito para fundamentar o encontrar los motivos de mi aprobación.⁸⁹ El consejo y el mandato no serán ya sólo indicativos, sino que ahora adoptarán la forma *vocativa*, que es para Lombardi Vallauri una de las condiciones de la amistad.⁹⁰ Vocativa, es decir, una manera de motivar

⁸⁷ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, IX, 4, 1166a 3 y ss. Al respecto de este pasaje, afirma Santo Tomás: “*Et hoc probat Philosophus in IX Ethic. (c. 4, lect. 14) per quinque quae sunt amicitiae propria. Unusquisque enim amicus primo, quidem vult suum amicum esse et vivere; secundo, vult ei bona; tertio, operatur bona ad ipsum; quarto, convivit ei delectabiliter; quinto, concordat cum ipso, quasi iisdem delectatur et contristatur...*” (S. Th. II-II, q. 25, a. 7, c).

⁸⁸ S. Th. II-II, q. 25, a. 2, c.

⁸⁹ Cfr. LLANO, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, p. 145.

⁹⁰ Para Lombardi Vallauri, que ha estudiado la amistad con un enfoque original como un bien *inclusivo*, frente a los bienes *exclusivos* materiales, la amistad debe reunir varias condiciones, entre las que destacamos: ha de ser irrepetible (no en el sentido de única, sino de representar una relación que no

diversa de la persuasiva, porque es ahí donde se basa la fuerza motivadora del ejemplo. De este modo, la motivación adquiere en la *inhesión* un matiz enteramente nuevo y superior: si la motivación, en el sentido causal contemporáneo, recibía el carácter de *incidencia* en la voluntad del otro, adquiere ahora la modalidad de *coincidencia*. La capacidad de ser seguido, esto es, la denominada capacidad de liderazgo, en la que predomina la motivación como *incidencia* (persuasión), se ha visto forzada a evolucionar, por causa misma de la naturaleza humana, hacia la *capacidad de acción asociada en equipo*,⁹¹ donde la motivación —si aún puede tener ese nombre— adopta la forma de *incidencia*, pero en el sentido tomista de *inhesión mutua*, como *co-incidencia*. En otras palabras, el liderazgo se ha transformado en la capacidad de que unos y otros lleguen al *eadem velle*, a querer lo mismo, esto es, a la concordia.⁹²

Podemos decir que no es necesaria la amistad en su forma completa (*eadem velle*) para lograr esta *co-incidencia*,⁹³ sino que bastará —como podría comprobarse experimentalmente— con la *solidaridad*, es decir, con la concordia que deriva de la coincidencia en la aspiración a un mismo fin, en el que las voluntades coinciden, aunque discrepen respecto de otros fines. La motivación adquiere con ello un nuevo sesgo: la incidencia en la voluntad del otro no pretende suscitar una nueva conducta por la persuasión, o cambiar la conducta con procedimientos persuasivos, sino *potenciar* la voluntad del otro, al unirla con otras voluntades.

No obstante puede objetarse que este nuevo sesgo, cuyo tránsito obligado es la amistad, tiene un reducto de carácter individual y privado, por lo que no se hace apto para las motivaciones masivas.

puede equivaler a ninguna otra relación personal), incondicionada, *vocativa* e indisoluble. LOMBARDI VALLAURI, *Corso di Filosofia del Diritto*, Milani, Padova, 1981, pp. 439-441.

⁹¹ Cfr. LLANO, Carlos, *Capacidades de dirección*, Apud IPADE (P) DEV-2, México, 1975.

⁹² Cfr. LLANO, Carlos, *La amistad en la empresa*, caps. X-XII.

⁹³ Una vez más, De la Vega ha estudiado este desarrollo (LLANO, Carlos, *El empresario ante la responsabilidad...*, p. 41), y analiza con atención nuestras afirmaciones: “En este punto nos preguntamos por qué Llano desarrolló el tema de las dimensiones de la amistad —presentándola como una de las instancias de la causa objetiva más fuertes en las relaciones humanas— para decirnos, al final, que dado su carácter personal, no es útil en el caso de la empresa”. DE LA VEGA, Nahum, *Carlos Llano en resumen*, p. 249.

Pero habrá de responderse que si se trata de conducir la acción de la masa, la motivación apropiada no es la de la amistad —salvo en casos excepcionales— sino la persuasión. Ya lo había dicho Platón por boca de Sócrates: la cocina y la retórica tienen la capacidad de convencer a las multitudes. La persuasión puede ser colectiva, pero la amistad y, sobre todo, la *inhesión*, es necesariamente personal.

3.3. Los bienes motivantes

Debemos estudiar ahora la tercera y más propia de las formas de *causalidad objetiva*.⁹⁴ Esta causalidad no sólo la ejerce quien persuade a otro que un objeto posee razón de bien u ofrece motivos para quererlo; ni sólo quien propone el objeto. La *causalidad objetiva* es ejercida primaria y propiamente por el objeto mismo. Si el objeto de nuestras decisiones no tuviera en sí fuerza de atracción, es decir, si no fuera bueno, las otras dos causalidades se hallarían también carentes en absoluto de eficacia. Cualquier objeto propuesto tiene siempre un valor causal deficiente, porque no abarca la totalidad del bien, y esta deficiencia requiere subsanarse por la propuesta —especialmente si es objetiva y amistosa— y por la persuasión —especialmente si se hace con perfección técnica—. Esto explica que las corrientes modernas en torno a la motivación hayan reducido sus análisis a los modos de motivar —*motivación* modernamente dicha— o, en el mejor de los casos, a la persona que motiva —*liderazgo*—, dejando en la sombra la cuestión del contenido de las motivaciones.

La heteromotivación (la capacidad del hombre para suscitar una determinada conducta en otra persona) cuenta con un presupuesto conductista y otro racionalista que, en su momento, tratamos de esclarecer y marginar. Pero la desatención del contenido de la motivación o, en otras palabras, la poca atención a la calidad del bien que haya de ser querido, arranca de un presupuesto, muy afín a nuestra cultura: la *relativización del bien*. Todos los bienes que se ofrecen a la voluntad son precarios y relativos a las condiciones del sujeto que ha de quererlos, y por esta razón el acento no se pone en la calidad del bien, sino en las condiciones del sujeto y en la manera de presentarle el objeto para que se encuentre en sintonía con tales condiciones.

⁹⁴ S. Th. I-II, q.80, a. 1.

Es necesario cambiar este enfoque. Los bienes son relativos, pero hay unos bienes más relativos que otros. Hay bienes que arrastran con más insistencia al hombre, y su bondad no deriva de su mayor o menor capacidad de atracción, sino, por el contrario, es precisamente su bondad la que arrastra.⁹⁵ La pregunta no es: ¿cómo hay que presentar los bienes para que sean queridos?, cuestión que se relaciona con la retórica al modo sofista, la publicidad, las elecciones políticas, las envolturas y los escaparates de exposición. La pregunta es: ¿qué bienes deben ser queridos?, asunto que pertenece por derecho propio a la antropología filosófica y a la ética (en el supuesto de que fueran dos ciencias diferentes). Es un error desviar los problemas de la motivación humana hacia aquellas cuestiones de la educación, la administración, la política o las ventas, y no hacia estas cuestiones antropológicas y éticas, que, por ser más radicales, deberían ser las primeras en dilucidarse.

Hemos desembocado así, con esta tercera modalidad de la causalidad objetiva, en el tercer punto que nos propusimos tratar al aproximarnos al moderno concepto de motivación. En primer lugar, tuvimos que renunciar a mover la voluntad ajena mediante una causalidad eficiente interna subjetiva; en segundo lugar, analizamos la cuestión de *cómo* presentar alicientes objetivos a la voluntad para que accediera; y, en tercer lugar, abordamos la cuestión de qué *alicientes son los que mueven a la voluntad*.

4. Necesidad de un nuevo planteamiento

Maslow ha abordado este asunto de manera muy completa en su libro *Motivation and personality*.⁹⁶ En esta obra Maslow analiza el poder *motivacional* de muchas necesidades humanas, jerarquizando las necesidades de conservación (fisiológicas y de seguridad), de reconocimiento social (*status*), y de desarrollo (autorrealización y trascendencia). A cada una de estas necesidades corresponde una

⁹⁵ Así lo atestigua la descripción aristotélica de bien: “Bueno es lo deseable en sí, y por causa de sí mismo y no de otra cosa, y aquello que todo ser desea, y lo que todo el que tiene inteligencia y discreción elegiría, y lo que hace y conserva el bien, o aquello a que el bien sigue; aquello por causa de lo cual es lo demás”. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 7, 1363b 13-18. Cfr. *etiam*, *Retórica*, I, 6, 1362a 23-30.

⁹⁶ MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, Nueva York, 1954, p. 55 ss.

tendencia humana para satisfacerla. Haremos algunas observaciones al planteamiento de Maslow con el objeto de poner de manifiesto la exigencia de un replanteamiento de la cuestión, a la luz de la filosofía aristotélica.

La enumeración de estas necesidades se fundamenta, según Maslow, en la satisfacción de ellas por parte de quienes parecen, según un juicio generalizado, encontrarse en una situación de plenitud vital; sin embargo, es insuficiente. Aunque Aristóteles en su *Ética* utiliza el recurso del sentir común de la gente para delimitar las características que debe poseer el hombre virtuoso o el hombre feliz, se trata sólo de una fase previa que le sirve para dilucidar las exigencias humanas desde el punto de vista de su *naturaleza como hombre*. Tal concepto de naturaleza se encuentra ausente en Maslow y, por ello, se priva de un criterio cierto para conocer cuáles son las verdaderas tendencias del hombre en cuanto tal. En el peor caso, debería definirse previamente si el hombre es espíritu y materia; de lo contrario no sobrepasará la calidad de un mero animal. Quizá por ello la enumeración de Maslow resulta excesiva.

Si no se posee un concepto orientador sobre las vías de progreso del hombre, el elenco de sus necesidades deja de estar verdaderamente orientado. El desarrollo del hombre, en definitiva, no puede señalarse por enumeración, especialmente cuando hemos de referirnos a sus bienes exteriores. Esta tarea la han dejado inconclusa tanto Marx en el primer tomo de *El Capital*⁹⁷ como Tomás de Aquino,⁹⁸ pues ambos se ven forzados a poner un *etcétera* después de su respectiva enumeración,⁹⁹ que, en el caso particular de Marx resulta

⁹⁷ Cfr. MILLÁN PUELLES, Antonio, *De economía y Libertad*, p. 27.

⁹⁸ *S. Th.* I-II, q. 2, a. 1, y q. 4 a. 7.

⁹⁹ Anotamos que las necesidades de Marx y de Tomás de Aquino sólo difieren en que Marx enumera entre ellas a la *calefacción*, y Santo Tomás a los medios de locomoción —*vehicula*— lo cual hará ver el carácter *subjetivo* de tales necesidades, subjetividad que también fue paradójicamente advertida por el propio Marx. En este afán por hacer un elenco de las necesidades humanas, ocurren situaciones que podrían llamarse cómicas si no fuera un asunto verdaderamente serio. Platón, en su *República* (Libro III), se propone una relación rigurosamente restrictiva, y logra esta sucinta enumeración: alimento, habitación y vestido. Pero de inmediato se arrepiente de sus restricciones para añadir una cuarta necesidad: ¡la del calzado! y poco después habla ya de "cuatro o cinco" necesidades en general.

grave, porque supedita el progreso del hombre a la producción de ese tipo de bienes.

La distinción entre las realidades materiales y las realidades espirituales en el ser humano, así como la superioridad de éstas sobre aquéllas —sin detrimento de su unidad fundamental y sus estrechas vinculaciones—, resulta imprescindible para estudiar las vías de desarrollo del hombre y definir, consecuentemente, sus necesidades. De lo contrario, se presentan serias dificultades como sucede en el estudio de Maslow:

a) El concepto mismo de *necesidad* aparece teñido de un tinte material. La distinción entre *lower need* y *higher-need* en Maslow no resulta clara.¹⁰⁰ Se acentúa, a nuestro juicio, el sentido carencial de la necesidad en detrimento de su sentido *evolutivo*, pues no parece señalarse una distinción profunda entre la carencia y el desarrollo. En el planteamiento de Maslow no queda resaltado nítidamente que el desarrollo sugiere, como las necesidades espirituales, la apertura hacia un horizonte extenso e infinito, pues la carencia es un hueco determinado y preciso que debe llenarse. No es igual la necesidad de brazos que tiene la Venus de Milo para completar su anatomía, que la necesidad de la existencia de la propia Venus para el desarrollo del arte griego.

b) Estas necesidades (no orientadas por el concepto de naturaleza humana), contienen excesivas y estrechas relaciones con el concepto de *tendencias* —conscientes o inconscientes— que *deben ser satisfechas*. En el caso de las necesidades espirituales (que podrían corresponder a las necesidades superiores, *higher-needs*, de Maslow), pocas veces son necesarias en un sentido *tendencial*. El desarrollo espiritual del hombre tiene frecuentemente su punto de partida en decisiones deliberadas y racionales que señalan metas o ideales, y no en tendencias instintivas previas que promueven impulsos. No basta con que el hombre *satisfaga* sus tendencias, aunque éstas puedan calificarse como superiores, sino que *cumpla* con su tarea de ser hombre. El discernimiento de la naturaleza conlleva el descubrimiento de la tarea que debe cumplir como ser específicamente determinado.

Sin naturaleza humana, aparece sólo el concepto de tendencia y desaparece el concepto de *deber*, el cual se sustituye

¹⁰⁰ Cfr. MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, pp. 146-154.

insuficientemente por una ambigua sensación de plenitud y no por un objetivo *cumplimiento*. En un intento por rebasar el mecanismo de la tendencia, Maslow acude a la distinción entre la tendencia consciente e inconsciente, pero queda atrapado nuevamente al afirmar que "... en el hombre promedio, sin embargo, las tendencias inconscientes tienen un mayor peso que las conscientes".¹⁰¹ La perfección del hombre, a la que apunta su desarrollo y todas sus motivaciones, posee, sí, una dimensión de *plenitud* (el hombre tiene huecos que deben llenarse), pero también una dimensión de *cumplimiento* (el hombre posee horizontes que debe recorrer, tareas propias que debe cumplir, al punto que, incluso, plenificarse es cumplir). La tabla de necesidades de Maslow resulta incompleta sin los deberes que ha de cumplir como hombre, que fueron señalados en las tablas bíblicas de la ley de Dios. No obstante, también ha de decirse que la tendencia satisfecha no puede identificarse con el deber cumplido, ni el cumplimiento del deber del hombre coincide con la satisfacción de sus tendencias.

c) Se enfatiza la *satisfacción de necesidades* en demérito del *dominio de esas mismas necesidades*. La jerarquía de motivaciones realizada por Maslow sugiere la existencia de algunas necesidades — *lower needs*— que se apaciguan cuando llegan a un determinado nivel de satisfacción. Una vez que se han satisfecho pierden su protagonismo motivador, pero al mismo tiempo comienzan a brotar otras necesidades superiores —*higher needs*— que se convierten en los principales motores del comportamiento humano.

Aunque la desaparición de unas necesidades y surgimiento de otras no se da mediante un mecanismo automático, ni siquiera biológico, queda la impresión de que las tendencias pierden su fuerza de atracción con independencia de la conciencia y voluntad del individuo, como si no estuviera en su mano el *dominio* de esas tendencias, y sólo contara con el recurso de su satisfacción o, en el mejor de los casos, de su casual *apaciguamiento*. Tan ausente está el concepto del dominio en la mentalidad de Maslow que afirma: "La necesidad superior tiene menor habilidad para dominar, organizar, y someter a su servicio las reacciones automáticas de la persona".¹⁰² Esta concepción de Maslow sobre la dinámica humana es, en cierto modo, víctima de su tiempo, y corresponde a un concepto de la persona (individuo del *Welfare State*) entendida como *receptor de*

¹⁰¹ Cfr. MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, p. 101.

¹⁰² Cfr. MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, p. 147.

satisfacciones que le otorgan los demás (especialmente el Estado), pero no un *realizador de acciones*, un genuino iniciador de alternativas de acción.¹⁰³ Cuando desaparece la posibilidad del dominio voluntario de las propias tendencias, el hombre queda inerte ante quien sea capaz de suscitarlas en él. Sin dominio voluntario, la conducta del individuo será aquella que satisface sus tendencias o necesidades, haciéndose un sujeto aptísimo para ser *movido* por *motivaciones* ofrecidas por los demás.

Parece que Maslow toma prestada la voz de Calicles: “Para pasar una vida dichosa es preciso dejar que las pasiones tengan todo el crecimiento posible y no reprimirlas. Cuando éstas han llegado a su colmo es preciso ponerse en situación de satisfacerlas...”.¹⁰⁴ Pero también se hace merecedor de la crítica de Sócrates: “es un gran error el decir que los que no tienen necesidad de nada, son dichosos”,¹⁰⁵ “¿Vivir dichoso es tener comezón y... rascarse toda su vida?”.¹⁰⁶ No pueden llamarse “servidores de nuestras necesidades” aquéllos “cuya única ocupación es satisfacerlas”,¹⁰⁷ pues no distinguen lo agradable de lo bueno.¹⁰⁸ Insistimos, lo que hacen es, como el cocinero, “engordar el cuerpo de los hombres..., prestándose a todo lo que desean”.¹⁰⁹ La posibilidad del hombre para *dominar* las tendencias que le empujan a obtener bienes de los que carece, será la posibilidad misma de su libertad. El hombre es capaz de satisfacer sus necesidades como medio para acceder a otros bienes a los que aspira, pero también es capaz de dominar sus tendencias inferiores cuando no son medio para lograr aspiraciones superiores o cuando suponen un estorbo para ellas.

En Maslow echamos de menos el concepto de *dominio* (frente al de *satisfacción*) porque está ausente el carácter de medio o de fin en las necesidades humanas: *medio* y *fin* son dos conceptos que no pueden sustituirse cabalmente por los de *necesidades superiores* y *necesidades inferiores*. Entre los fines y los medios se da una doble e inversa jerarquía que nos impide tratar el asunto de manera reductiva o

¹⁰³ Cfr. SHILL, E., *La Crise du Model Occidental del' Etat*, Fondation Int. de Sciences Humaines, París, 1978, pp. 22-23.

¹⁰⁴ *Gorgias*, 492c.

¹⁰⁵ *Gorgias*, 492 d.

¹⁰⁶ *Gorgias*, 494 c.

¹⁰⁷ *Gorgias*, 501 a.

¹⁰⁸ *Gorgias*, 501b-c.

¹⁰⁹ *Gorgias*, 464d-e.

simplona: si los fines son posteriores a los medios (en la ejecución, no en la intención), entonces los medios son posteriores a los fines (en la intención, no en la ejecución). Cuando hablamos de jerarquía de necesidades es preciso aludir explícitamente a cuál de ellas nos referimos: a la que rige en la ejecución, cuya prioridad corresponde a los medios, o a la que rige en la intención, en donde el fin es lo primero. La mera noción de necesidades superiores e inferiores no resuelve en modo alguno este problema.

Aristóteles se plantea este asunto desde una perspectiva diferente: en el hombre hay deseos o apetencias que son naturales y otras que no son naturales, es decir, que no corresponden a su naturaleza,¹¹⁰ sino que son producto ilegítimo de su pensamiento. Estos deseos o apetencias aparecen en el hombre no como aspiración genuina de su espíritu, sino como elucubraciones de su inteligencia y de su imaginación. Santo Tomás decía, comentando esta afirmación aristotélica, “que el hombre puede ‘*excogitare*’ —*imaginar*, inventar— algo como bueno y conveniente, al margen de los requerimientos de su naturaleza”,¹¹¹ y califica a estas necesidades con el sugerente adjetivo de supuestas, sobreañadidas o *superfluas* (*appositae*).¹¹² De estas necesidades surgen impulsos diferentes de las concupiscencias naturales que requiere la naturaleza; por esta razón, el deseo de satisfacer necesidades superfluas no se llama concupiscencia, sino *cupiditas* (codicia o pasión). Aristóteles resalta un hecho social importante: quienes se exceden en la satisfacción de sus necesidades naturales (por ejemplo, las alimenticias y las sexuales) llaman la atención por su real falta de templanza, pero son mucho más intemperantes los que buscan la satisfacción de deseos superfluos, aunque no llamen la atención tanto como los primeros.

Es importante señalar que la satisfacción de necesidades superfluas llega a generalizarse socialmente al grado que, parece, se convierten en naturales. Este fenómeno sociológico, patente en nuestro tiempo, es advertido por la filosofía clásica con grave rigor: no por haberse generalizado lo superfluo ha adquirido carta de naturaleza, pues su generalización ha sido hecha por una *multitudo stultorum*, por

¹¹⁰ ARISTÓTELES, *Ética Nicomachea*, III, 2, 1118b 8.

¹¹¹ S. Th. I-II, q. 30, a. 3.

¹¹² S. Th. I-II, q. 30, a. 3.

una muchedumbre de estúpidos.¹¹³ Lo importante para nuestro asunto, sin embargo, es que las necesidades superfluas pueden resultar infinitas, porque derivan de la elucubración racional, y a la razón le compete proceder hasta el infinito. “Por eso, quien desea las riquezas, puede desearlas no hasta un límite determinado; sino que puede desear ser rico absolutamente, lo más que pueda”.¹¹⁴ Y lo mismo se diría respecto de otras necesidades como el reconocimiento, la fama, el prestigio o el *status*, mencionadas por Maslow y por quienes estudian hoy el tema de la motivación. Estas necesidades que no se refirieren estrictamente a bienes materiales, adolecen de idénticas limitaciones, y no deberían ser, aunque lo sean, objeto de apetencias infinitas.

Los deseos o apetencias naturales se comportan de manera diversa: la naturaleza no puede ser infinita, tiende siempre a algo finito y determinado, y, por ello, puede satisfacerse.¹¹⁵ El exceso en los deseos naturales no sería materia de satisfacción sino, justamente, de dominio. Cabe, no obstante, aspirar a una cierta infinitud en las necesidades genuinas, pues en el hombre se puede dar el legítimo deseo de contar siempre —ahí está la infinitud— con los bienes requeridos para satisfacer sus necesidades naturales, sobre todo cuando no son duraderos. Así pues, el hombre no desea un alimento infinito, sino contar siempre con él,¹¹⁶ y a este deseo se le denomina técnicamente apetito de infinitud sucesiva, pero no apetito de infinitud en acto.¹¹⁷ De ahí que el deseo de ser infinitamente rico sea un deseo *superfluo*, derivado de la elucubración humana, pues el deseo de tener la *seguridad* —según el término de Maslow— del alimento o de cualquier otro bien es, desde luego, un deseo natural, porque así lo requiere la propia naturaleza del hombre. Si queremos emplear el lenguaje contemporáneo, llamaríamos *seguridad* a la situación por la que contaremos siempre con los *bienes necesarios de consumo no duradero*.

Este planteamiento, que se ha hecho gracias al concepto de naturaleza, puede desarrollarse de manera similar mediante los conceptos de medio y fin: unos deseos son finitos y otros infinitos. Si lo que se apetece tienen carácter de fin, entonces se deseará de modo

¹¹³ AQUINO, Santo Tomás, *In X libros Ethicorum ad Nichomacheam Commentarium [In Eth.]*. Libro III, Lect. XX.

¹¹⁴ S. Th. I-II, q. 30, a. 4.

¹¹⁵ S. Th. I-II, q. 30, a. 4.

¹¹⁶ S. Th. I-II, q. 30, a. 4.

¹¹⁷ S. Th. I-II, q. 30, a. 4.

absoluto, sin medida; en cambio, si lo que se apetece tiene carácter de medio, se tendrá que apetecer en la medida que conviene a la consecución del fin. “De ahí que, quien pone su fin en las riquezas, tiene un infinito deseo de ellas; pero quien apetece las riquezas para las necesidades de la vida, desea unas riquezas limitadas, suficientes para esa necesidad vital”.¹¹⁸

Para comprender el verdadero concepto de necesidades superfluas —clave en el momento cultural contemporáneo—, debemos distinguir entre lo superfluo y lo *artificial*, conceptos que hoy están confundidos. Hay un modo *artificial* de satisfacer las necesidades naturales, pero este artificio no implica, en modo alguno, superfluidad. Tomás de Aquino asigna, a este modo artificial de satisfacer las necesidades, una de las causas más importantes que originan la sociabilidad ciudadana, porque en la ciudad se consiguen artificios que, quien habita aisladamente, no puede procurarse.¹¹⁹ Pueden satisfacerse artificialmente —industriosa e inteligentemente— necesidades naturales, como cabe satisfacer artificialmente necesidades superfluas, pero no puede identificarse lo superfluo con la civilización y la prosperidad. No resulta difícil adivinar que la persuasión, tal como la hemos perfilado anteriormente, puede contar con las necesidades superfluas como una materia que le es particularmente apropiada. Recordemos que la persuasión alcanza su incisividad en la voluntad ajena —hasta donde ello es posible— mediante una presentación particular del objeto, según la cual se sugiere que *el otro tiene motivos* para desearlo. La causalidad objetiva (esto es, la presentación del objeto) tiene, en la persuasión, el poder de suscitar una elucubración mental que sea el punto de partida para una tendencia *apposita*, superflua.

Las necesidades propiamente naturales son menos suscitables desde fuera: nadie tiene necesidad de que lo motiven para comer cuando padece hambre; cualquier persuasión en este sentido sería ella misma inútil. Las necesidades *appositae*, en cambio, constituyen una materia aptísima para el ejercicio de la persuasión. No es extraño que en una sociedad de consumo, en la que se difumina la frontera entre lo natural y lo superfluo, las motivaciones adquieran el matiz subjetivo con que las conocemos: lo importante no es el bien que motiva, sino que la motivación se centre en el modo peculiar de

¹¹⁸ S. Th. I-II, q. 30, a. 4.

¹¹⁹ In Ethic. Libro I, lect. I, n. 4.

presentarlo, y en la manera de disponer al sujeto para que quede motivado por él. La cuestión acerca de cuáles son los bienes, los alicientes que han de presentarse a la voluntad para que la muevan con fuerza objetiva, podrá dirimirse sólo acudiendo a los conceptos clásicos de *naturaleza* y de *fin*.

5. La potencia motivadora del fin

El fin natural del hombre, dice Aristóteles, es la felicidad.¹²⁰ Esta afirmación no resulta inútil para nuestro análisis, pues lo que real y objetivamente motiva al hombre es su felicidad.¹²¹ La pregunta por la fuerza motivadora de un bien coincide, por ello, con la capacidad para proporcionar la felicidad a quien se lo proponemos. Pero, así como hubimos de renunciar a nuestro deseo de mover interior y efectivamente la voluntad de otro, hemos de renunciar, ahora, a la posibilidad de presentar a otro un bien tal que sea capaz de procurarle la felicidad que desea. Si pudiéramos ofrecerle un bien que plenificase todas sus aspiraciones de felicidad, moveríamos de modo infalible su voluntad, porque no apetece otra cosa que ser feliz, como lo dice negativamente Solón: nadie es feliz en contra de su voluntad.

Los deseos de felicidad del hombre son infinitos, no como una necesidad *apposita*, superflua, sino como una necesidad natural. No debe confundirse, por eso, la consideración infinita de un bien que es de suyo finito —creación de necesidades superfluas—, con la consideración de un bien infinito, que constituye el atributo y la necesidad más propia y específica de la inteligencia humana.¹²² Desde el momento en que el espíritu del hombre concibe el bien infinito (el bien plenario, como *de facto* lo concibe), se encuentra

¹²⁰ Cfr. ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, I, 7, 1097b 1. En la *Retórica*, el Estagirita vuelve sobre esta idea: “Casi lo mismo para cada hombre en particular y para todos en común hay un cierto objeto en vista del cual eligen o repudian, y el tal es, diciéndolo de una vez, la felicidad y sus partes”. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 5, 1360b 4-6.

¹²¹ “Sea la felicidad (*eudaimonía*) un vivir bien con virtud, o una suficiencia de medios de vida, o la vida más agradable con seguridad, o la prosperidad de cosas y cuerpos con poder de guardarlos y disponer de ellos”. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 5, 1360b 14-16. “La felicidad es cosa elegible por sí misma y suficiente por sí, y por causa de ella elegimos muchas cosas”. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 6, 1362b 10-12.

¹²² Esta aspiración de una felicidad infinita es natural, en contraposición con la de poseer bienes limitados infinitos, que es superflua: ello deriva tanto de la naturaleza del bien al que se aspira o tiende, como de la naturaleza espiritual del hombre, que debemos suponer aquí como indiscutida, por fuerza de la unidad formal del presente estudio. Hemos profundizado en este tema al estudiar la doctrina de José Gaos. Cfr. LLANO, Carlos, *Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*, UNAM-Instituto de Investigaciones Filosóficas, México, 2008.

irremediabilmente insatisfecho (no totalmente feliz) con cualquier bien precario y limitado.¹²³

La subjetiva aspiración a una felicidad infinita tiene su correspondencia objetiva con el bien absoluto, que se constituye como el último fin del hombre. El Aquinate, al determinar este fin último, pone particular empeño en demostrar que este fin último —plenificante de los apetitos humanos—, debe ser único,¹²⁴ aunque no es fácilmente aceptable para la mentalidad antropológica moderna. Elizabeth Anscombe, por ejemplo, piensa que en la filosofía aristotélica hay un tránsito ilícito entre la proposición: *todas las cadenas deben pararse en algún sitio, y hay algún sitio donde todas las cadenas deben pararse*.¹²⁵ La duda en la existencia del bien absoluto o, más radicalmente aún, la pérdida misma de la noción de bien absoluto, atomiza las aspiraciones humanas en múltiples bienes, donde nace la necesidad de su enumeración, como hemos advertido en Maslow. Para Maslow, el estado de plenitud humana sería asequible mediante la suma de diversos bienes que satisfacen necesidades diversas y heterogéneas, lo cual nos trae a la mente la definición de felicidad ofrecida por Boecio: el estado del hombre que reposa sobre la suma perfecta de todos los bienes (*status omnium bonorum congregatione perfecta*).¹²⁶

La aspiración a la felicidad total en el hombre está justificada, independientemente de que exista realmente un bien que se corresponda con ella. Aunque este asunto es decisivo, hemos de soslayarlo por ahora, pues no cabe duda que, en una sana metafísica, el bien absoluto tiene que ser único, esto es, incluirá precisamente a la suma y ápice de todo otro posible bien. Este bien absoluto no aparece en el horizonte intramundano del hombre como algo asequible o como objeto de nuestra motivación objetiva. Tomás de Aquino hace gala de paciencia al demostrar que ninguno de los bienes superiores que se le ofrecen al hombre, ni aun los más generalmente apetecibles, pueden suponer su fin último: la riqueza, la salud, el placer sensible, los honores, la fama, el poder, e incluso el ejercicio de la virtud.¹²⁷ El elenco, práctica y curiosamente, coincide con la tabla de motivaciones

¹²³ Cfr. LLANO, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, p. 23.

¹²⁴ S. Th. I-II, q. 1, y *Summa contra Gentiles*, III, 17.

¹²⁵ ANSCOMBE, Elizabeth, *Intention*, Oxford, 1976, p. 34.

¹²⁶ Cfr. BOECIO, *De Consolatione Philosophiae*, libro III, y S. Th. I-II, q. 4, a. 7.

¹²⁷ S. Th. I-II, q. 2 y *Summa contra Gentiles*, III, 27 a 34.

de Maslow a la que venimos aludiendo. Incluso, dice Tomás de Aquino, la suma de todos estos bienes no puede constituir la felicidad.

El argumento que aduce el Aquinate, de modo persistente, es que tales realidades humanas carecen de capacidad para producir el estado plenario del hombre, justamente por su limitación: en la presente vida humana no puede lograrse la felicidad porque falta en ella un presupuesto absolutamente necesario, la permanencia, o, para decirlo como antes mencionamos, la seguridad. La condición inestable e insegura que afecta ónticamente a estas realidades, elimina toda posibilidad de fundar en ellas la felicidad del hombre. De tal afirmación deriva, suponemos, la desatención en que ha incurrido la investigación filosófica respecto del aliciente o fuerza motivadora que puede ejercer cualquier realidad ajena al bien absoluto. Cualquier realidad buena o el conjunto de ellas, se encuentra a una distancia infinita del bien plenario; por ello, puede resultarle al hombre equivalente a cualquier otra. Pero ahí surge el problema de la decisión ante bienes prácticamente iguales, y la necesidad de insertar en ella factores que rompan la equivalencia. Entre estos factores puede encontrarse, en primer lugar, la motivación entendida como un sistema de persuasión.

Sin embargo, insistimos, la motivación no es sólo un efecto de variaciones subjetivas sobre bienes relativos. Hay también una motivación objetiva derivada de la calidad objetiva del bien mismo, por relativo que sea. La antropología clásica ha sido mal interpretada en este punto. Aunque ha manifestado que no hay ningún bien intramundano que sea capaz de hacernos felices, también ha puesto de relieve los *bienes sin los cuales no se puede ser feliz*, aunque ellos no produzcan la felicidad. Por ello, decimos que no todos los bienes son equidistantes del bien absoluto. Ahora bien, ¿qué bienes, aun relativos, son los que tienen objetivamente la máxima fuerza de atracción para la voluntad humana? Es el asunto que debemos afrontar ahora para examinar filosóficamente el concepto de motivación. El problema de la felicidad del hombre no se plantea sólo a la luz del bien que la proporciona (fin objetivo), porque también existe el problema de los medios. No sólo debe indagarse qué realidad genera en nosotros la felicidad plenaria, sino también cuáles son aquellos bienes particulares que tienen una necesaria conexión con la felicidad *porque sin ellos no se puede ser feliz*, o, por el contrario, son inocuos respecto de la verdadera felicidad humana.¹²⁸

¹²⁸ Cfr. Q. *De Malo*, q.3, a.3.

Santo Tomás dedica a esta interrogante una cuestión completa.¹²⁹ En su análisis desarrolla una línea de pensamiento doble que no es siempre clara. La más obvia se refiere a los requisitos para ser feliz de modo absoluto, los cuales, como fácilmente puede suponerse, serán mínimos, fuera de la aprehensión del bien absoluto: sin Dios todo falta, y con Él sobra todo. Pero, subyacentemente, a lo largo de la *Quaestio*, discurre una línea de pensamiento paralela que indaga acerca de los requisitos para la *felicidad intramundana del hombre*. Siguiendo a Aristóteles, la felicidad intramundana que es asequible al hombre reside en el ejercicio de la virtud (*operatio virtutis perfectae*), pues, "llamamos felicidad al desarrollo o expansión de la actividad del alma".¹³⁰ Esto último, en palabras del propio Estagirita, tiene una estrecha conexión con el problema de las relaciones humanas y el gobierno de los hombres: "si esto es así, es necesario, evidentemente, que el hombre político conozca de alguna manera lo que se refiere al alma...".¹³¹ Es una lástima que los teóricos de la motivación en las organizaciones ignoren el consejo aristotélico y polaricen su atención en aspectos periféricos del hombre, marginando sus verdaderas fuerzas motivadoras que radican en las posibilidades de despliegue del espíritu.

¿Cuáles son, pues, los bienes a los que el hombre aspira, consciente o inconscientemente, como hombre? ¿Cuáles son los alicientes que, de una manera fundamental u ontológica, lo motivan? El ejercicio de la virtud y, especialmente, el de la *sabiduría* (la virtud suprema), que es la más eficaz de las motivaciones humanas,¹³² así como los bienes que se requieren para este ejercicio. A partir de aquí, la lista de los verdaderos alicientes para la conducta del hombre sufre un proceso restrictivo. Los requisitos para la felicidad humana son mínimos y, rigurosamente, sólo cuatro, mismos que se constituyen como los verdaderos alicientes que motivan al hombre. Esta operación reductiva puede llevarse a cabo sólo bajo la óptica

¹²⁹ S. Th. I-II, q. 4.

¹³⁰ *Ética Nicomaquea*, I, 13, 1102a 5-6.

¹³¹ *Ética Nicomaquea*, I, 13, 1102a 18-19.

¹³² Téngase en cuenta que nos referimos aquí a la sabiduría en su sentido clásico, y no restringida a su acepción moderna como cultivo de la ciencia. La sabiduría es, en cierto modo, la suma de virtudes, pues sabio radicalmente es el hombre virtuoso. La sabiduría, por otro lado, guarda una estrecha relación con el dominio de otras apetencias que no le son propias: sabio es, en versión aristotélica, el que se domina a sí mismo. (cfr. *Summa contra Gentiles*, III, 85, n. 2616).

del fin -el ejercicio de la virtud- y de los medios necesarios para alcanzarlo.

a) Para la *operatio virtutis perfectae*, es decir, para el desarrollo y expansión del espíritu, el hombre requiere, en primera instancia, orientar bien su voluntad —*rectitudo voluntatis*—¹³³ precisamente para enfocarla hacia esta expansión del espíritu y hacia nada más. Tal orientación de la voluntad hace referencia a la dimensión de dominio requerido para enderezarse respecto de otras apetencias que estorban o impiden el ejercicio de la virtud. Lo cual, dicho sea marginalmente, no es exigido sólo para orientar la voluntad hacia la virtud, sino para orientarla hacia el logro de cualquier objetivo.

Platón, por ejemplo, anota que el amante de las riquezas, el *oligarca*, “dominará por la fuerza los deseos de placer que broten en él, y, aquéllos que le resulten *costosos y no productivos*, los identificará con los deseos innecesarios”.¹³⁴ Esta exigencia del dominio de la voluntad sobre las espontáneas apetencias humanas corre paralela con el proceso restrictivo en la búsqueda de la felicidad humana. Todo ello deriva, radicalmente, de la condición ontológica selectiva del hombre, que le impide poder querer todo simultáneamente.

b) El segundo requisito para el ejercicio de la virtud reside en la *salud*. Si la recta orientación de la voluntad es medio imprescindible para ejercer la virtud, la salud elimina un obstáculo que *puede* impedirla,¹³⁵ aunque no necesariamente la impida, dado que la virtud y la enfermedad no son incompatibles.

c) El tercer requisito para el ejercicio de la virtud son los *bienes exteriores*. Aquí, voluntariamente, Santo Tomás se niega a hacer una lista y la sustituye por un criterio: los bienes exteriores requeridos para el hombre son “aquéllos que se

¹³³ S. Th. I-II, q. 4, a. 4.

¹³⁴ PLATÓN, *República*, VIII, 12, 553 d. Subrayado nuestro.

¹³⁵ S. Th. I-II, q. 4, a. 6.

constituyen en instrumentos útiles para la felicidad, la cual consiste en el ejercicio de la virtud".¹³⁶

Este criterio no explicita una restricción a los bienes que son necesarios para ser feliz, sólo se limita a señalar su finalidad. "Para que el hombre sea feliz requiere de una exterior prosperidad".¹³⁷ Las riquezas, incluso, constituyen un instrumento para ampliar el radio de los efectos de la virtud, pero también un estorbo que estrecha el espíritu del hombre, encogiéndolo con la preocupación y la angustia que provocan: las riquezas "más bien estorban —a la virtud— en la medida en que por la inquietud que generan se impide la paz del espíritu".¹³⁸ Esta afirmación entronca con la tradición antropológica griega, para la que el exceso de bienes materiales engendra el ablandamiento del alma.¹³⁹ En la actualidad, Grondona afirma lo mismo: "la prosperidad nos ha ablandado".¹⁴⁰

De aquí se deduce que los bienes exteriores, en el mejor caso, no habrían de ser de suyo motivadores, sino tan sólo el ejercicio de la virtud del que son instrumentos. De esta manera, la apetencia superflua por adquirir bienes que no poseen ese carácter de instrumental, deberían ser dominadas para mantener la voluntad recta y para que no se pierda su utilidad como instrumento de otros bienes que prestan realmente tal servicio.

d) Finalmente, el cuarto requisito para la felicidad de la vida presente es, según Santo Tomás, la *societas amicorum*,¹⁴¹ (la compañía de los amigos). En este punto, el Aquinate

¹³⁶ S.Th. I-II, q. 4, a. 7.

¹³⁷ In I Eth. lect. 13, n. 21-26.

¹³⁸ Cfr. ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, I, 8, 1099a 33 y S. Th. II-II, q. 183, a. 3, *ad 4um*; "las riquezas ayudan -a la virtud- instrumentalmente. Hacemos muchas cosas mediante las riquezas como si fueran órganos corporales nuestros".

¹³⁹ PLATÓN, *República*, VIII, 14, 562 a.

¹⁴⁰ GRONDONA, M., *La agonía del capitalismo*, Centro de Estudios Sociales-CCE, México, 1979.

¹⁴¹ S. Th. I-II, q. 4, a. 8.

coincide con Aristóteles,¹⁴² para quien *felix indiget amicis*, el hombre feliz necesita de sus amigos.

La amistad, sin embargo, no es requisito para la utilidad, pues quien es feliz se basta a sí mismo; ni para el placer, pues quien se encuentra en el estado de felicidad tiene ya las máximas delectaciones. Los amigos son requeridos para que, junto con ellos, la acción virtuosa sea más perfecta: para hacerles el bien a ellos; para deleitarse viendo cómo ellos hacen el bien; y para que nos ayuden a nosotros mismos a hacerlo.¹⁴³

He aquí, pues, la lista que buscábamos; la lista de los alicientes más poderosos para la conducta humana en cuanto tal: *la virtud como fin, la salud como prevención de un impedimento, los bienes exteriores como instrumentos y los amigos como expansión*. No dejamos de indicar la ausencia de una serie de motivaciones que ocupan hoy un nivel importante dentro de cualquier teoría de la motivación, y que tienen también su puesto en el propio Maslow. Me refiero a ese tipo de alicientes que pueden denominarse con los más diversos nombres: reconocimiento, *status*, prestigio, posición social, fama, etcétera. Su ausencia en el elenco tomista no es un simple olvido. Aunque Aristóteles concede a la fama –en el sentido de tener *buena fama*, no el de *ser famoso*– un valor relevante dentro del desarrollo del hombre,¹⁴⁴ el Aquinate opta por suprimirla después de plantearse la cuestión desde una óptica inabarcable por el pensamiento aristotélico: la gloria que es esencial a la felicidad no es la que recibe el hombre respecto del hombre, sino respecto de Dios.¹⁴⁵

Es indudable que, cuando alguien realiza una acción meritoria surge para él un derecho al reconocimiento, y si no se le otorga tiene lugar una injusticia¹⁴⁶ así como un obstáculo para el crecimiento de su responsabilidad. Sin embargo, no todo aquello a lo que tengo derecho, tiene una conexión con la felicidad: tengo derecho a mi propio yate si

¹⁴² ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, IX, 9, 1170a 2-3.

¹⁴³ S. Th. I-II, q. 4, a. 8. Además, la compañía del amigo es tan necesaria que incluso en el caso de la felicidad perfecta sobrenatural hay con ella una relación de concomitancia (S. Th. I-II, q. 4, a. 8. *ad 3um*).

¹⁴⁴ “La buena fama es el ser tenido por todos como bueno, o poseer algo que desean todos o la mayoría o los buenos o los prudentes”. ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 5, 1361a 25-27.

¹⁴⁵ S. Th. I-II, q. 4, a. 8, *ad 1um*.

¹⁴⁶ Cfr. INGARDEN, Roman, *Sobre la responsabilidad*, p. 25.

es mío, aunque contribuya a mi ocio y no a mi verdadero desarrollo. Por ello sería un error utilizar el reconocimiento como un acto de motivación, y no de justicia: lo otorgaré no cuando el otro lo requiera o necesite, sino cuando lo merezca. No hay duda tampoco que el poder puede constituirse, igual que la riqueza, en un instrumento al servicio de la virtud, pero también posee sus mismas limitaciones.¹⁴⁷ En el manejo de las motivaciones suscitadas por ese tipo de necesidades, al parecer más útiles y elevadas que la riqueza (como la honra, la fama, la gloria y el poder), surge también la posibilidad de necesidades *appositae* o superfluas, y, por ello mismo, la exigencia humana del *dominio* más que de la *satisfacción*. Ahora bien, aunque estos bienes principales (virtud, salud, riqueza, amigos) tienen la mayor potencialidad como alicientes para la voluntad humana, no siempre la ejercen, no porque su eficacia objetiva se aminore o empequeñezca coyunturalmente, sino porque a veces el hombre no se encuentra en *disposición* de ser atraído por ellos.

En la voluntad hay una dinámica interna análoga a la que ocurre en los procesos del entendimiento. La inteligencia, que asiente de manera infalible a las verdades evidentes y necesarias (como la voluntad asentiría inevitablemente al bien absoluto), carece de esa infalibilidad respecto de otro tipo de verdades, en especial, si desconoce la conexión que guardan con las primeras. La voluntad humana, paralelamente, no se adherirá con fuerza a los cuatro bienes mencionados en la medida en que ignore la conexión que tienen con la máxima felicidad intramundana, y en la medida en que desconozca el objeto de esa felicidad.¹⁴⁸ De esta manera, la *causalidad netamente objetiva*, la fuerza objetivamente motivadora de estos bienes, sigue requiriendo, de algún modo (a veces de modo definitivo), las otras formas de causalidad objetiva que antes analizamos.

Una manifestación clara de la *amistad*, por la que se quiere el mismo bien con el amigo *—inhesión—*, es *disponer* a éste para que responda, positivamente y por sí mismo, a la atracción de los verdaderos bienes, mostrándole la conexión que guardan con la felicidad a la que aspira y seleccionando en esta conexión el motivo fundamental de sus decisiones. Esto es, ejerciendo el arte de la *persuasión* en su forma más alta, y promoviendo en el otro el libre ejercicio de su propia *causalidad efectiva*.

¹⁴⁷ Cfr. S. Th. II-II, q.183, a.3, *ad 4um*.

¹⁴⁸ Cfr. Q. De Malo, q.3, a.3.

De este análisis filosófico de la motivación puede deducirse una breve consecuencia: los bienes que conectan a la persona, en calidad de medio, con su necesidad natural, son bienes comunes y comunicables a todo hombre. Por el contrario, los bienes que satisfacen necesidades *appositaе* (sobreañadidas o superfluas) poseen un contenido poco objetivo que, añadido a su carácter limítrofe con lo material, hace que las personas produzcan un espacio social incompatible, pues la satisfacción de tales necesidades por parte de uno se encuentra en pugna con la misma satisfacción por parte de otro.

Este análisis pone de manifiesto que los intentos de la causa objetiva (perteneciente al orden de las causas formales) para aproximarse a la causa eficiente del acto voluntario son insuficientes. Incluso, cuando la causa objetiva adquiere su mayor fuerza (cuando se le propone al amigo objetivamente un verdadero bien, necesario para su felicidad), se requiere que el amigo al que se le propone el bien, *ame* al amigo proponente. El amor se erige como el arquetipo de la causalidad efectiva, porque es el acto propio de la voluntad. Esto aporta, a nuestro juicio, mucha luz para discernir los alcances y los límites antropológicos del *acto de motivar a otro*. Pero, además, el mismo examen puede hacerse a contraluz para ver su reverso: *el acto de ser motivado por otro*. Ahora se dice: "*no estoy motivado*", mientras que antes se afirmaba "*no me da la gana, no quiero*". En el primer caso, la responsabilidad de mi no querer se atribuye a la ausencia de una causa objetiva (le *echo la culpa* a la falta de alguien o de algo que me motive); en el segundo, asumo yo mismo la responsabilidad de mi propia causalidad efectiva, pues yo soy la causa de mi no querer, asunto que no compete a otros sino a mí mismo.

La igualdad de oportunidades que la sociedad pide ahora para todos no produce la igualdad de resultados que se buscaba, pues cada uno es libre de aprovecharlas de distinto modo, o de ninguno.¹⁴⁹ Por esto se cree, erróneamente, que la igualdad de oportunidades se conseguiría, supuestamente, aumentando el peso o la incidencia de las causalidades objetivas sobre la voluntad humana, y exigiendo que todos tengamos oportunidad de ser motivados de la misma manera

¹⁴⁹ Cfr. SPAEMANN, Robert, *Crítica de las utopías políticas*, Eunsa, Pamplona, 1980, p. 286.

para aprovechar las mismas oportunidades: esto es, que todos seamos marionetas que se mueven al mismo son.

II

La motivación en las organizaciones

Considerada la motivación como uno de los modos más comunes de la relación humana, a la vista de las influencias mutuas que se dan entre las personas como tales, vemos conveniente solidificar sus conceptos sobre ella en el nivel práctico en que se desenvuelve. Aunque en toda comunidad, natural o voluntaria, la motivación posee un lugar inequívoco, y atendible, consideramos que ella se da de modo más nítido y necesario en lo que podría genéricamente denominarse como organizaciones formales, nacidas por convenio de sus integrantes, buscando determinados fines de los que la sociedad tiene menester, pero que no poseen, a la vez, un modo natural o espontáneo de conseguirlo: tales son, de manera particular, las organizaciones mercantiles o sociales, sean públicas o privadas.

La motivación es en ellos un recurso frecuentísimo para mantener viva la dinámica que se desea cada vez, a partir de convenios, contratos y acuerdos para conseguir de manera asociada metas que cada individuo difícilmente podría lograr por sí solo, necesitando el concurso de otros, pues, teniendo las mismas necesidades, apuntan a los mismos fines. Pero ni el punto de partida -convenios o acuerdos del trabajo mutuo- ni el punto de supuesta llegada -fin que se persigue- resultan suficientes para mantener vivos y activos los esfuerzos coordinados requeridos para el dinamismo del convenio o para el logro de la meta. Uno de las razones para explicar la existencia de la organización en general (repetimos, mercantil o social, pública o privada) es precisamente el recíproco apuntalamiento y renovación requeridos por las debilidades humanas, y la ayuda mutua para mantenerse en términos recíprocos.

De ahí que la motivación entre las personas sea impulso y/o requisito indispensable en las organizaciones: difícilmente éstas subsistirán si no brota en ellas de modo permanente la peculiar relación humana que ha dado en llamarse motivación (tanto en sentido pasivo: cómo ha de ser mi apertura para dar cabida a la motivación que procuran mis superiores y colaboradores; cuanto en sentido activo: cómo puedo incidir en la conducta de mis subalternos).

1. Motivaciones asociativas y de preponderancia

En el detenido estudio de un numeroso conjunto de organizaciones, a los que nuestra investigación nos ha conducido, hemos detectado dos tipos de organizaciones (y las personalidades que los conforman); dos especies claramente distintas de comunidades que dependen a la vez de dos modos diversos –y aun opuestos- de motivación, a los que hemos denominado con el significativo título de *motivaciones asociativas*, por un lado, y *motivaciones de preponderancia*, por otro.

Con el objeto de que pueda hacerse una ejemplificación de los conceptos posteriores, es oportuno recoger aquí de modo sucinto un caso real de cada uno de estos dos géneros de organizaciones.

1.1. Casos reales de dos organizaciones

a) Edward James¹⁵⁰ ha sido por muchos años un eficiente funcionario del Zebra National Bank, una persona que gracias a su simpatía, dinamismo y habilidad para iniciar y concluir negocios ha contribuido grandemente al progreso de la institución. El director general del banco, que recientemente ha tomado posesión del cargo, impresionado por su pronta y eficaz gestión, se pregunta por qué un individuo tan indudablemente dotado para la función directiva no ha ocupado el puesto de máxima responsabilidad, después de largos años de servicio. A través de uno de los miembros principales del consejo de administración, se enteró de que James no ha llegado a la dirección del banco debido a un sutil, quizá inconsciente, pero enorme egoísmo. "No es egoísta en el sentido corriente de la palabra —comenta dicha persona—, sino más bien por su absoluta convicción de que cualquier cosa es importante sólo si le concierne de algún modo". Edward James, en efecto, para atender personalmente a sus clientes —dando incluso verdaderas muestras de amistad y generosidad con ellos— consigue pasar por encima de sus colaboradores y niveles inferiores de la organización, y llega a marginar del trato con los clientes a un potencial asistente suyo, al parecer valioso.

b) El caso de Frank Nash¹⁵¹ es distinto, aunque también cuenta con un brillante historial dentro de la empresa donde presta sus servicios y también él lleva muchos años en ella y goza de la consideración de sus colegas y superiores. Por espacio de 37 años ha formado a las nuevas generaciones de ejecutivos de la Compañía ABC, y más de la mitad de los actuales directivos estuvieron a sus órdenes y aprendieron de él casi cuanto saben. Sin embargo, Nash es un hombre modesto y sobrio, sin ambición por encumbrarse ni ansioso de reconocimiento. Cumple callada y eficazmente su labor como director de fábrica y continúa preparando a sus subordinados, que después pasarán a ocupar elevados cargos, la mayoría de las veces de importancia superior a la del suyo propio. La empresa busca recompensarle por esta labor y hacerle saber

¹⁵⁰ HARVARD COLLEGE, *Zebra National Bank*, Apud IPADE FH-18, México, 2002.

¹⁵¹ HARVARD COLLEGE, *Frank Nash*, Apud IPADE FH-23, México, 2002.

lo valiosa que ha sido, ya que el mismo Frank Nash, de forma un tanto tímida, ha pedido un "ulterior reconocimiento". Pero resulta difícil hallar el medio para reconocer los méritos de un hombre que puede detectar y desarrollar la valía de otros, permaneciendo él mismo un tanto al margen de los beneficios que ha sabido generar.

2. Dos conceptos de egoísmo

El análisis de estos dos casos nos pone al descubierto que en toda organización existen personas que, según se conduzcan en ciertas situaciones y respondan a las instancias de sus subordinados, jefes y colaboradores, pueden encajar dentro de dos tipos humanos muy distintos, que hemos denominado personas influidas por motivaciones de preponderancia o por motivaciones asociativas.¹⁵² Ambos constituyen — seamos conscientes o no— las piezas clave cuando enfrentamos la tarea de institucionalizar el funcionamiento de las organizaciones o de marcar las líneas maestras de su progreso o desarrollo.

No representan entidades imaginarias. Son dos perfiles auténticamente humanos que se excluyen mutuamente por encarnar dos modalidades de comportamiento libre, que a pesar de ser incompatibles no son categorías en las que todos debemos caer de manera ineluctable. Nos referimos más bien a dos actitudes que, en último término, responden a actitudes vitales de fondo, y que llamamos motivaciones de preponderancia o disgregadoras y motivaciones asociativas. Las dos identidades se establecen no en función de capacidades intelectuales o prácticas, ni de acuerdo con la eficacia dentro de la organización, sino en referencia a un asunto que nace de la interioridad humana y toca sus móviles más profundos: a) la disposición de la persona hacia los otros y hacia sí mismo, y b) el modo de encarar su trabajo conforme a la idea que se ha forjado de sí mismo. Nuestra exposición gira en torno a la sentenciosa afirmación de Aristóteles: "Nadie querría calificar de egoísta al hombre que, por encima de todo, se esfuerza por dar a cada uno lo suyo y dominarse a sí mismo... Sin embargo, un hombre de tal condición puede parecer particularmente egoísta, pues ¿acaso no se reserva para sí lo mejor?... Finalmente, llega a dejar que un amigo obre en su lugar, porque es mejor darle esta ocasión de obrar que obrar él

¹⁵² En nuestras lecciones verbales hemos empleado, para ambos, los términos *primus* y *secundus*, respectivamente.

personalmente... Es pues de esta manera como hay que entender el egoísmo y no como lo entiende el vulgo."¹⁵³

Aquí examinamos, pues, dos perfiles del hombre que pueden darse en la organización: el primero ocurre cuando la persona pretende adquirir lo suyo excluyendo o minimizando a los demás; el segundo, cuando la persona tiene, ante todo, la disposición interior de entregar a los otros lo que les corresponde, estando ellos en lugar preeminente. Ambos son egoístas, sí, pero cada uno en sentido opuesto. El primero quiere crecer haciendo crecer su trabajo, y para ello mantiene a los hombres detrás de sí para que le sirvan en sus realizaciones; el segundo, en cambio, pretende llevar a cabo una tarea promoviendo o haciendo crecer a los hombres que realizan con él el trabajo.

3. El logro "personal" y el "logro" personal

El concepto y la actitud que se tenga ante el logro permite identificar a las personalidades mencionadas. La diferencia está en el énfasis que uno u otro ponen en el logro mismo o, dicho de otro modo, en el calificativo personal de tal logro:

1. El influido por las motivaciones de preponderancia buscará el logro *personal*: buscará alcanzar sus objetivos más por lo que tengan de personales que por lo que tienen de valiosos, y verá en el logro, ante todo, el brillo de su persona.

2. El influido por motivaciones asociativas querrá el *logro* personal justo por lo que tiene de meta y de conquista valiosa no sólo para él, sino también para quienes, junto con él, deben realizarlo. El calificativo de *personal* es también buscado indudablemente por él, pero precisamente de manera secundaria y no como el principal asunto.

Por ello, al estar centrado en el carácter personal del logro, es decir, cuando el que atiende a las motivaciones de preponderancia se encara con un trabajo determinado se pregunta: "¿cómo demostraré que lo puedo hacer?", en caso, obviamente, de considerarse capaz de cumplir con una tarea determinada. Pero si en su interior reconoce no ser capaz de llevarla a cabo, antes que reconocerlo frente a los demás, se preguntará: "¿cómo ocultaré que no sé hacerlo?". Por

¹⁵³ ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, IX, 8, 1169a 12-b 2.

contraposición, quien se mueve por tendencias o motivaciones asociativas, persiguiendo sobre todo el logro y no su carácter personal, hace que el sentido de su pregunta se dirija al exterior, hacia los demás: “¿quién lo podrá hacer mejor que yo?”. Por ello, se encuentra siempre en posición de búsqueda del más capaz y, aunque en ocasiones su contraparte suele adoptar la misma actitud, no lo hace con el fin de reconocer la posible superioridad de los otros sino porque sabe que, buscando a otro, él se pondrá a salvo de hacer un mal papel. Esto no sólo frente a los demás sino también frente a sí mismo: desea estar seguro de su propia valía. La persona que se hiciera preguntas del primer estilo, necesariamente tendrá objetivos disyuntivos con sus colaboradores, porque tendrá que hacer notar que él es capaz y más capaz que los otros para realizar el trabajo. En cambio, quien se haga preguntas derivadas de sus motivaciones asociativas estará revelando la complementariedad de sus objetivos respecto de los de sus colaboradores, dado que la elección del mejor, sea quien sea, supone una visión amplia y realista que implica, a su vez, la acción solidaria con las personas involucradas en una determinada tarea. No se preocupa de estar seguro de que vale por sí mismo: su valía se asegura a largo plazo en la colaboración de los demás, pues sabe bien que el trabajo será proporcionalmente mejor en la medida en que mejores sean los hombres que lo lleven a cabo.

Sin embargo, a pesar de que la exposición parezca una exaltación del que es apelado por las motivaciones asociativas, en detrimento de quien persigue las motivaciones de preponderancia, existe el peligro de que el primero decaiga hasta convertirse en un sujeto *comodón*, anteponiendo como pretexto su habilidad de delegar. El segundo, a pesar de sus objetivos disyuntivos, es por lo general un hombre trabajador y diligente, aunque monopolizador del trabajo. Se servirá de sus colaboradores para lograr lo que se haya propuesto, pero si éstos le fallan, él llevará a cabo su trabajo indeclinablemente, pasando por encima del que falla, como si nada hubiera sucedido. Esta cualidad suya destaca notoriamente en la organización, y es causa fundamental por la que progresa en ella. De esta manera advertimos que no todo ha de cargarse en contra de quien busca la preponderancia y abonarse en favor de quien busca la colaboración asociativa.

4. Deseo de adquirir y voluntad de entrega

El perfil que hemos dibujado para el que persigue la preponderancia nos hace pensar en un sujeto en el que predomina la tendencia

desiderativa, pues la atención que presta a sus necesidades personales. En especial, su afán de inmediata seguridad en sí mismo, y la preocupación porque su persona sobresalga en el logro, indican que se trata de un individuo que busca principalmente adquirir lo que no tiene. Quien busca la solidaridad, en cambio, muestra más bien el predominio de la tendencia efusiva: está pendiente de la necesidad ajena y no de la propia, busca fuera de sí a quien mejor cumpla una tarea; persigue el logro no en cuanto le reditúe prestigio a su propia persona, sino por el valor del logro mismo, procurando el desarrollo de quienes han de conseguirlo y justamente para que puedan conseguirlo.

Aquí aparece el nervio de los dos sistemas de motivaciones que mueven a ambos: las tendencias desiderativas corresponderían, como veremos, a las motivaciones que llamamos disgregadoras, en tanto que las motivaciones que denominamos asociativas se relacionan con las tendencias de carácter efusivo.

Haciendo una recapitulación, podemos mostrar de modo esquemático las características generales de estos dos tipos de personalidades.

Tendencias de preponderancia	Tendencias asociativas
Se busca el logro <i>personal</i>	Se busca el <i>logro</i> personal
La pregunta usual es: ¿Cómo se notará que lo puedo hacer? ¿Cómo ocultar que no lo sé hacer?	La pregunta usual es: ¿Quién lo hará mejor que yo?
Se siente una perentoria necesidad de seguridad en sí mismo, en primer plano y a corto plazo	Apenas se es consciente de que se requiere una necesidad de seguridad en sí mismo, en segundo plano y a largo plazo
Se hace patente la diligencia	Se corre el peligro de comodidad
Predominan las tendencias desiderativas	Predominan las tendencias efusivas

5. Formas de motivar

Lo que hemos expuesto adquiere una relevancia notable para las organizaciones, pues éstas suelen generar personas con el carácter de preponderancia y se olvidan, o apenas se ocupan, de alentar las actitudes de quien se deja llevar por las motivaciones asociativas. Edward James es más común que Frank Nash, y no por simple casualidad estadística, sino por la cultura actual de las organizaciones, que cultivan más el tipo del primero que el del segundo.¹⁵⁴

Este problema repercute directamente en el manejo de las organizaciones y debemos, por lo tanto, darle una respuesta cabal hasta donde sea posible. La pregunta es: ¿cómo evitamos el desequilibrio que favorece a hombres como James en perjuicio de personas como Nash? La respuesta la puede proporcionar el llamado “cono de Shein” para explicar la distinción entre rango e inclusión.¹⁵⁵ Mientras que las apetencias de preponderancia se polarizan en subir en la escala del rango o en permanecer arriba si se consigue esa posición, quien busca la asociación, más que preponderancia, buscará obtener “peso”, contar dentro de la empresa, ser un factor aglutinante, de concentración y de convocatoria: no quiere estar arriba sino estar en el centro.

El *rango* (arriba vs. abajo) se encuentra relacionado de modo específico con metas susceptibles de individualizarse, esto es, con logros en los que predomina el calificativo de *personales*, pues quien los persigue busca precisamente destacar sobre los otros. La *inclusión* (dentro vs. afuera), por el contrario, se vincula de forma próxima con los criterios o principios activos que constituyen el espíritu, cultura o jerarquía de valores de la organización. Es decir, el que se mueve en la línea del *rango*, el que camina de abajo para arriba, pretende alcanzar los propósitos de la institución en la medida en que ello sirva —y sólo en esa medida— para sus propósitos individuales. El que camina por la vía de la *inclusión*—de afuera hacia adentro— se permea a tal punto de los modos de ser de la empresa que sus propósitos individuales suelen ser coincidentes con los de ella. Pero, en rigor, es éste quien logra una atmósfera propicia para que los que desean un rango más alto, puedan lograr sus

¹⁵⁴ Cfr. LLANO, Carlos, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Cuadernos del Seminario Permanente Humanismo y Empresa, n.9, Universidad de Navarra, Pamplona, 1989.

¹⁵⁵ Cfr. LLANO, Carlos, *Ser del empresario y hacer de la empresa*, Ediciones Ruz, México, 2009.

metas. Un caso extremo se produce cuando los individuos preocupados por el rango se encuentran próximos a lo que llama Shein límites del rango. Es decir, cuando un progreso en el rango supone un ascenso cualitativo, muestran una inmediata adhesión a las normas y políticas de la empresa, pero sólo con el objeto de ser considerados candidatos para el ascenso, y sólo hasta que reciben el nombramiento del mismo.

5.1. Motivaciones disgregadoras (P)¹⁵⁶

¿Qué necesidades o bienes suscitan el movimiento en la línea del *rango*, generan el deseo posesivo individual, nos incitan a excluirnos unos a otros, y crean en la organización un espacio social incompatible? O, transferido a una versión más antropológica, ¿qué tendencias o motivaciones humanas nos disgregan de los demás? La pregunta por estas motivaciones es crucial, pues los cambios sociales y los cambios estructurales de la organización, han de comenzar, si pretenden ser duraderos, por transformaciones de índole personal. Aquellos cambios que se realizan sin atender primero a las transformaciones individuales prerrequeridas resultan, a la postre, banales, porque no están cimentados, o van en contra de las motivaciones de quienes deben organizarse ahora de diversa manera.

El análisis detenido de las motivaciones de preponderancia nos ofrece a consideración las siguientes:

- 1) Posesión de bienes materiales
- 2) Posición social o *status*
- 3) Poder sobre otros
- 4) Preponderancia respecto de los demás
- 5) Prestigio
- 6) Popularidad

Hay una recíproca opacidad o rechazo entre las personas que desean cualquiera de estos bienes, pues los comportamientos derivados de esas apetencias son comportamientos disolventes, disgregadores. Esto es, la apetencia de esos bienes exclusivos tiene

¹⁵⁶ En adelante, en búsqueda de la brevedad, denominaremos P a las motivaciones disyuntivas, por ser precisamente las de preponderancia y porque la letra inicial de su contenido, coincidentemente, se inicia con la letra P.

como resultado lógico comportamientos separatistas entre las personas que los apetecen. Todos deseamos la posesión de bienes materiales, pero es paradójico que no sea posible gozar de ellos de manera ilimitada sin reducir su disponibilidad para que otros los disfruten. No son insuficientes los automóviles, sino que necesariamente deben ser pocos para evitar las congestiones de tránsito; la posesión generalizada de dinero no produce la riqueza sino la inflación: un peso en mi bolsillo vale más en la medida en que no se encuentra en el de todos. Las playas, los yates, los puestos de poder, siempre marginan a alguien, pues sólo pueden disfrutarse en la medida en que otros no los alcanzan.

Los bienes materiales se caracterizan por varias notas propias: a) son susceptibles de posesión y reciben, por ello, la calificación de *cosas*, no de *personas*; b) son determinados y localizables (ocupan un lugar); c) son agregados al individuo (su posesión no transpone la íntima estructura personal); d) son accesibles de algún modo; y e) son útiles. Ahora bien, cuando el socialismo materialista pretende lograr la igualdad en las propiedades materiales y el poder, no supera las limitaciones que imponen estos bienes: lucha por nivelarlos. Mas esto resulta imposible e ingenuo, porque un sistema que busca resolver los conflictos humanos interviniendo en los bienes sin orientar los deseos de los individuos, incurre en una contradicción interna y en un profundo desconocimiento del hombre.

La posesión de bienes materiales como tendencia antropológica es disgregadora. El bien material es, por propia naturaleza, exclusivo, y, por ende, generador de espacios incompatibles. No puede haber dominio sólido de ellos compartido por varias personas (*duorum vel plurium solidum dominium esse non potest*). La copropiedad de un bien no une por sí misma a los individuos, puesto que la parte de uno limita a la del otro. Por su lado, la posesión de bienes, al ser periférica al individuo, resulta cuantitativamente comparable: no intentamos simplemente tener muchos bienes, sino, sobre todo, tener más bienes que el otro. Por esta causa, el materialismo —más el comunista que el capitalista— ofrece engañosamente una felicidad imposible cuando promete a todos una superabundancia de bienes materiales. Esta superabundancia contradice la divisibilidad depauperante de la materia y su impenetrabilidad constitutiva: lo material, al dividirse, se empobrece; y al expandirse se atasca y obstruye con otras materias en expansión (los automóviles se estorban, las multitudes en una misma

playa se inutilizan mutuamente...). Contradice además —como hemos visto— la estructura ontológica del hombre, que no puede satisfacer su ansia de infinito con una adición indefinida de bienes finitos. No obstante, es cierto también que la posesión de bienes materiales no siempre es disgregadora. En efecto hay ocasiones en que la posesión común de estos bienes no me empobrece, pero ello ocurre cuando están presentes también las tendencias asociativas, cuando hay una participación de orden superior como compartir un bien con mis amigos, o, más aún, al participar de los mismos bienes en el seno de la familia.

El prestigio, el poder, la popularidad, la posición social, la preponderancia, son también motivaciones disgregadoras, bienes exclusivos que engendran espacios incompatibles. No son exclusivos por su carácter propiamente material, sino por ser, al igual que los bienes materiales, accesorios al hombre, externos a la persona y relativamente comparables entre sí. Comparar unas personas con otras es lo mismo que comparar peras con manzanas por la sencilla razón de que carecemos de un criterio de comparación suficiente: cada persona constituye un universo único que deriva precisamente de su condición espiritual, autónoma, intransferible e incomparable, con todas sus consecuencias. En cambio, el prestigio, la posición social, etcétera, al no pertenecer de suyo a la persona, y estar, sin embargo, íntimamente adheridos a ella, se convierten en elementos de comparación entre unos y otros. Esta comparación, que se transforma fácilmente en competencia, hace que los mencionados bienes (prestigio, poder, popularidad, posición social, preponderancia) se conviertan en bienes excluyentes.

Nos interesa particularmente recalcar que el anhelo del hombre de tener bienes como los mencionados no le quita el carácter de motivación disgregadora. Al ser típicas motivaciones de rango, se mueven, por sí mismas, en dirección adversa a las de la inclusión. Aun desde el punto de vista físico, *la acción de destacar es contraria a la de adentrarse*. Sin embargo, como el rango y la inclusión resultan tendencias normales del hombre y son aspectos necesarios para toda organización, se piensa que es fácil manejarlas; pero eso es, quizá, la mayor dificultad con que tropiezan las organizaciones: en ellas, quienes se destacan no se adentran; y quienes se adentran no destacan. Desgraciada o afortunadamente esto es así.

A pesar de lo señalado, el prestigio, la popularidad, la posición (que antes se denominaba *honor*) son tan motivantes para el hombre que, de acuerdo con Aristóteles, aunque al honor no fuera premio suficiente para la virtud, no hay nada superior al honor en las cosas humanas y corporales.¹⁵⁷ No obstante, Tomás de Aquino se refiere al honor (preponderancia, prestigio, poder, etc.) en términos distintos a los de Aristóteles, gracias a los cuales estos bienes dejan de ser exclusivos y la motivación hacia ellos deja de ser disgregadora. En primer lugar, señala el carácter íntimamente vicioso que conlleva el deseo de cargos o funciones de preponderancia. Al preguntarse si es lícito tal deseo, contesta radicalmente que no. Aunque podemos disentir de esta negación tan definitiva, resulta conveniente analizar las razones de semejante aserto. Pues si alguien se considera más digno que otro para asumir un puesto o función de preponderancia, daría muestras de *falta de humildad*. En efecto, quien se prefiere a sí mismo sobre otro respecto de tal cargo, no se encuentra en condiciones de objetividad para emitir un juicio con acierto (será juez y parte): su juicio no sería humilde, y no tendría la condición apropiada para juzgar. Pero si, por otra parte, no se considera el más apto y aún desea para sí la posición de preponderancia, mostraría señales de *falta de justicia*, pues es injusto desear un puesto cuando puede haber alguien más capaz para el mismo. Santo

¹⁵⁷ ARISTÓTELES, *Ética Nicomachea*, I, 3, 1124a 7-8 y ARISTÓTELES, *Retórica*, I, 5, 1361a 28-34; Cfr. también, S. Th. II-II, q. 103, a. 1, *ad 2um*. Aristóteles se encuentra aún influido por los fines primitivos del honor en la antigua cultura griega; no teniendo aún el griego homérico una medida de su propia dignidad personal, medía esta dignidad con la opinión que los demás tuvieran de él. Y careciendo aún el griego homérico de una clara idea de la inmortalidad substancial o personal, tendía a immortalizarse cultural o históricamente por medio de la fama y el honor entre los demás (Cfr. JAEGER, Werner, *Paideia*, FCE, México, 1971, p. 19 y 55). Sin embargo, a pesar de las afirmaciones de Jaeger, Aristóteles revolucionó este concepto de dignidad avalado por la fama, entendiendo la fama en el sentido de tener *buena fama* (*eudoxía*) y no en el de ser famoso (*Retórica*, I, 5, 1361a 25-27). La cultura occidental supera el concepto del honor público como medida de la propia dignidad gracias al cristianismo, por el que el hombre adquiere una conciencia clara de su propia inmortalidad personal o substancial (opacando la importancia de la inmortalidad cultural o histórica) y una idea clara de que su propia dignidad, que, al margen de toda comparación, no deriva de su relación con los hombres sino de la relación personal, íntima, entrañable e individualizada que guarda con Dios. La cultura contemporánea, al prestar tanta importancia al prestigio, popularidad, preponderancia, etc., implica en cierto modo un *regressus* al primitivo hombre homérico.

Tomás no concluye, sin embargo, de un modo totalmente negativo, sino al revés; porque no es ilícito, sino virtuoso, el desear adquirir cualidades que nos harían aptos para determinadas funciones.¹⁵⁸

Por otra parte, el Aquinate no se refiere a un honor de preponderancia y hegemonía, sino a un *honor mutuo*, en el sentido de que todos somos mutuamente honorables, todos somos superiores unos de otros: “en todo hombre se encuentra alguna cualidad en virtud de la cual puede ser considerado como superior; y por tanto a todo hombre se le debe el honor que deriva de esa cierta superioridad o excelencia suya”.¹⁵⁹ Reflexiones aparte merece el importante concepto de *prestigio*, sobre todo, si se considera como lo que noblemente se llama *prestigio profesional*. El prestigio tiene entre nosotros el significado de *ascendiente* y aquí reside su ambivalencia para la organización, porque *ascendiente* trae de modo prácticamente inseparable el de preponderancia: ascender significa subir, destacarse, predominar. No obstante, el prestigio significa igualmente otra realidad más noble, y aún más profunda —y por ello menos común—: ascendencia también significa peso. Tengo ascendencia no sólo cuando poseo preponderancia sino, sobre todo, cuando se cuenta conmigo y se me hace caso, cuando mi juicio es decisivo y penetra en los demás; cuando mi opinión tiene fuerza, independientemente —esto es lo primordial— del *status* desde el que emito la opinión, posee energía intrínseca por sí misma y no por el nivel jerárquico a partir del cual es emitida. Con este significado, el prestigio o *ascendiente* correspondería a un bien o cualidad claramente asociativa, al punto de constituirse en eje en torno al cual se produce la asociación. Sin embargo, el sentido que suele tener el vocablo *prestigio* es el primero, el de dominio, y en su virtud nos hemos visto forzados a situar el prestigio del lado de las motivaciones P.

La distinción entre *ascendiente como preponderancia o predominio*, y *ascendiente como peso personal* es parecida a la que existe entre el brillo y el resplandor. El brillo deriva de circunstancias externas al individuo que brilla y lo hace destacar con ostentación; en cambio el resplandor brota de dentro y depende de la persona. “Nuestra cultura nos educa mal porque valora lo brillante” y debería valorar lo esplendoroso, lo que fulgura desde el foco central del individuo.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Cfr. AQUINO, Tomás, *Quaestiones Quodlibetales*, II, q. 6, a. 1.

¹⁵⁹ S. *Th.* I-II, q. 103, a. 2, *ad 3um*.

¹⁶⁰ POLO, Leonardo, *Curso de teoría del conocimiento*, p. 271.

5.2. Motivaciones asociativas (S)¹⁶¹

No todo lo que el hombre desea alcanzar o poseer lo individualiza y excluye de los demás, ni tampoco todo individualismo es posesivo (el individualismo artístico, por ejemplo, no tiende necesariamente a la propiedad material de la obra). El hombre actúa, como dijimos, movido también compulsivamente por una voluntad de entrega a los demás, a partir de motivaciones asociativas o en vista de bienes comunicables. Para moverme impulsado por tales motivaciones necesito de los otros o me comunico con ellos, participándoles lo que poseo. El elenco de esas motivaciones va de una menor a una mayor comunicabilidad, y por ello de una menor a una mayor fuerza asociativa:

- 1) Subsistencia: no la posesión de bienes materiales, sino el uso de los bienes que requiero para subsistir
- 2) Seguridad: no la que tiene uno en sí mismo, sino la seguridad de seguir contando con aquellos bienes que son requeridos para subsistir
- 3) Salud
- 4) Sabiduría
- 5) Solidaridad
- 6) Servicio, que no es sino la relación mutua entre miembros solidarios
- 7) Ser, o estructura óntica de la persona que se rige mediante las anteriores motivaciones S; el ser es origen o raíz última de estas motivaciones.

Tales bienes, y las motivaciones o atracciones que de ellos surgen, no disgregan, sino que aglutinan. Las motivaciones S involucran, fuerte o débilmente, a los otros, pues de otra manera no lograrían sus finalidades. Para subsistir, por ejemplo, necesito de los demás, y ellos de mí. La subsistencia del hombre solitario es lírica como la del Emilio de Rousseau o utópica como la de Robinson Crusoe. Sin embargo, la subsistencia tiene el grado ínfimo en la escala de los bienes asociativos, porque en caso de crisis o estampida, la comunicabilidad se rompe y cada uno tiende a luchar por su individual subsistencia.

¹⁶¹ De manera análoga al grupo de motivaciones de preponderancia (motivaciones P), el grupo de motivaciones asociativas o de solidaridad las señalamos con la letra S, dado que, además, el nombre que las significa comienza, precisamente, con la letra S.

En las organizaciones estables, nuestra seguridad o permanencia se cimenta y se nutre de la seguridad y permanencia de la organización, al punto que la seguridad en el trabajo viene a sustituir muchas formas de propiedad privada. La pertenencia segura a una organización segura proporciona soporte y permanencia material a la vida de sus integrantes.

El bien de la salud se comporta de modo parecido. En una sociedad enferma mi salud peligra. Esto vale sobre todo para la salud psíquica, pues la neurastenia resulta más contagiosa que la influenza.

Aún más asociativa que las anteriores es la sabiduría, que — como la virtud— incita al individuo que la tiene a comunicarla, tanto si se refiere a enseñanzas técnicas y conocimientos teóricos como a orientaciones vitales sobre los buenos hábitos. Cuando yo sé algo y lo comunico a los demás no lo pierdo, sino que lo ratifico y refuerzo en mí mismo.

Ahora bien, sabio, en el sentido griego más propio, es el que se domina a sí mismo. Por ello la sabiduría constituye, en cierta forma, la perfección propia del hombre, y sólo surge cuando éste se abre a sus semejantes. El consejo, al contrario de la moneda comercial, no se pierde cuando se comunica o, mejor dicho, se pierde cuando no se comunica: “moneda que está en la mano —dirá Machado— tal vez se deba guardar. La monedita del alma se pierde si no se da”.

Sin embargo, la motivación más fuerte desde el punto de vista social es justamente la solidaridad. Para entender esto hemos de distinguir entre la *solidaridad para* conseguir con otro un objetivo común y la *solidaridad* como ideal compartido con otro. Este último sentido es más personal, genera la amistad y no sólo las uniones circunstanciales, pues requiere de cierta riqueza interior en los participantes.

La *solidaridad para* es más operativa, menos personalizada, debido a que es puramente social, y se origina proponiendo metas suficientemente altas que no se pueden alcanzar de modo aislado. Todos los fenómenos adyacentes a la solidaridad (desde el trabajo en equipo hasta el amor, pasando por la relación amistosa), son bienes inclusivos: nadie es amigo de alguien si no incluye al otro en

el bien de su amistad. Por eso la *solidaridad* acerca de un ideal puede llegar a alcanzar un nivel superior.

Sobre el servicio puede afirmarse, sin temor, que se trata de una auténtica necesidad de todo individuo, incluso para el más egoísta de los hombres. El profesor del IESE, Juan Antonio Pérez López, ha sabido poner de manifiesto los benéficos frutos que una organización percibiría si sus miembros se movieran atraídos por esa necesidad. Pero, más notable aún, señala cómo la necesidad de servicio puede constituir la mayor atracción para el individuo, si en la organización se ensancha el campo de motivaciones en márgenes no usuales pero sí posibles (y, en algunos casos, imperiosos para la vida de la organización).¹⁶²

El servicio es la contraparte directa de la motivación ejercida por el poder. Esto significa, por un lado, que el poder dejará de ser una motivación disolvente o disgregadora, cuando se interprete como una oportunidad de servicio. Y, por otro lado, cuando el que ejerce el poder u ostenta la autoridad en cuanto servicio es superior como persona —ya que posee determinadas cualidades superiores de carácter personal—: los súbditos quieren someterse a ese poder, subordinarse a tal autoridad y depender de la persona que la ostenta. De esta manera se da un mutuo enriquecimiento, semejante al del maestro con el discípulo, en el que no se sabe bien quién es el que más se beneficia. Esto es verdad, por lo menos, en el beneficio recibido respecto de la sabiduría, ya se entienda como conocimiento, ya se entienda como virtud o propio señorío.

El dominio de sí mismo y la ciencia se difunden en las relaciones de autoridad —cuando ésta se interpreta como servicio— de una manera incuestionable. Ello es casi evidente si se trata del conocimiento: “abrirse hacia lo que a uno le supera es el modo más intrínseco de vida ascendente (siempre que el superior no sea un egoísta...). En la jerarquía el superior es benefactor para el inferior”.¹⁶³ En esas condiciones, no se deseará tanto ser jefe sino beneficiarme de quien, siéndolo, puede perfeccionarme ejerciendo su jefatura sobre mí. En cambio, cuando todos quieren prevalecer sobre todos, se da,

¹⁶² Cfr. PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, "Humanismo y técnica en la dirección de empresa", *Istmo*, n. 142, México, 1982; Cfr. también: LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, pp. 43-58.

¹⁶³ POLO, Leonardo, *Curso de teoría del conocimiento*, p. 147.

paradójicamente, una mutua depauperación. Como lo dice con agudeza Nietzsche, todos los soles —todos los máximos astros, todos los centros del universo— son fríos entre sí y ninguno puede iluminar a otro. La tragedia que Nietzsche preconiza es la soledad, el auto-encerramiento, que semeja al del objeto inerte. El hombre que no se dispone al servicio, por ensimismamiento o por ambición, muere asfixiado bajo el caparazón de su propia egolatría.

Basten estas ideas para fundamentar la tesis, hoy desusada, de que el servicio es un factor de desarrollo más potente que la competencia, y que, si hubiera que darse alguna competencia, sería aquella en la que los competidores buscaran servir más. En cualquier caso, será mejor para la organización nombrar jefes entre quienes se destacan por su espíritu de servicio que por su espíritu competitivo. Aunque esto no es fácil, según lo hemos visto.

Por último, parecería que el *ser*, más que una motivación, habría de pensarse como un punto de partida. Y sin embargo, es en el propio y puro ser en donde se encuentran “quintaesenciadas” todas las motivaciones, tendencias y apetitos humanos: todos deseamos ser más de lo que somos; todos deseamos el engrandecimiento del propio ser, la adquisición de cualidades o virtudes que ensanchen nuestra capacidad entitativa, y que me hagan, en fin, más hombre. Este deseo de ser más es el fundamento de todas las motivaciones S. En cambio, las motivaciones P son, en mayor o menor grado, extrínsecas al sujeto al que pertenecen: pueden alcanzarse y perderse sin que el sujeto experimente ganancia o pérdida alguna en su ser interior. En caso de que se llegara a dar la identificación del ser con la posesión de bienes, el puesto, la función o el poder, se enajenaría la persona. En cambio las motivaciones S son todas, en mayor o menor medida, interiores al propio ser. Su adjudicación y su pérdida no pueden perpetrarse sin violentas transformaciones del individuo. La subsistencia y la salud se refieren al propio individuo en cuanto corporal; la sabiduría en cuanto espíritu inteligente; la amistad o solidaridad en cuanto espíritu libre; y el servicio en cuanto espíritu social. Todo allí es interior a la persona, como lo que compone al propio ser.

5.2.1. Infinitud de los bienes comunicables

Los bienes comunicables son infinitos por naturaleza: el conocimiento jamás puede agotarse, no podemos marcar un límite a la amistad, la salud jamás es excesiva cuando se posee. La persona,

dado su carácter espiritual e insondable, ha de orientarse hacia ese tipo de bienes, pues sólo puede satisfacerse mediante ellos. El espíritu no es algo abstracto o mítico; incluso, podría definirse como aquella realidad, existente en el hombre, que lo orienta hacia los bienes comunicables y lo invita a los comportamientos efusivos. O, lo que es lo mismo, podemos decir que la característica diferencial por la que se distinguen los bienes materiales de los espirituales es que éstos se agrandan cuando se comunican, en tanto que los primeros se empequeñecen o disminuyen al comunicarse a los demás. La insaciabilidad del ser humano contradice el carácter finito de los bienes materiales y de los bienes exclusivos. El hombre desea muchas veces calmar sus ansias de infinito amontonando los bienes materiales unos encima de otros, pero, por muy grande que sea el montón, nunca serán suficientes.

La enfermedad diagnosticada por Platón como *pleonexia* es el deseo categórico de tener siempre más bienes exclusivos o materiales. Tal *desiderium* se une a este perentorio deseo de posesiones sobreañadidas que denominamos *apetito de éxito*, el cual agrava el problema de los espacios incompatibles: todos queremos más poder donde ya no hay posibilidad de ascensos; todos aspiramos a un mayor *status* o a más propiedades cuando nos encontramos literalmente en el "cuello del embudo".

El hombre tiene también una estructural tendencia, una impulsiva aspiración a los bienes del espíritu —así como los de la materia— que le son plenamente connaturales. Pero para llevar a cabo un cambio radical tendremos que afirmar, con Tomás de Aquino, que "los bienes espirituales pueden poseerse simultáneamente por muchos, pero no los bienes corporales".¹⁶⁴ Aquí, en este juego de los bienes exclusivos y los bienes comunicables, se encuentra la piedra de toque de las organizaciones. Es creencia común que el secreto de la organización es acertar a organizarse. Pero esto no es así. El secreto de la organización se encuentra en cómo son los individuos y no en cómo se organizan. Porque cada uno contribuye a la riqueza de la comunidad "en primer lugar mediante lo que él es".¹⁶⁵

5.2.2. Importancia de las motivaciones asociativas

¹⁶⁴ S. Th. III, q. 23, a. 1, *ad 3um*.

¹⁶⁵ JUAN PABLO II, *Carta apostólica*, 31-III-85.

Es un hecho patente que la cultura actual de las organizaciones —y de la sociedad alentada por ellas— ha optado por las motivaciones disgregadoras o de *rango* con preferencia sobre las motivaciones asociativas o de *inclusión*. Entre otras cosas, porque resulta más fácil suscitar el individualismo que la solidaridad. Esto no se ha puesto al descubierto debido a que el estudio de las motivaciones humanas dentro de la organización no ha tenido en cuenta, curiosamente, el carácter asociativo o disgregador de ellas, que, a la postre, resulta de la mayor importancia.

La clasificación de las motivaciones hechas por Maslow,¹⁶⁶ por ejemplo, no nos permite descubrir cuáles son las motivaciones que disgregan y cuáles las que asocian. Entre las necesidades que él llama inferiores, como la subsistencia, la salud y la seguridad resultan asociativas en algún grado, porque no son exclusivas. En cambio, hay necesidades para él superiores que pertenecen claramente a bienes exclusivos, como el *status* o el reconocimiento: si todos en la organización son objeto del mismo reconocimiento que yo, no tendrá para mí carácter de motivación, porque no es exclusivo. Algo parecido ocurre con las expectativas (análogas a la motivación) que Jay Lorsch, en su *Psychological Contract*, atribuye respectivamente al subordinado y a la organización. El aspecto principal de estas expectativas es que no todas las del empleado o subordinado tienen el mismo carácter asociativo. Así pues, el deseo o búsqueda de un *ambiente amistoso* es claramente asociativo, como lo es la *seguridad* en mi puesto; en tanto que el *reconocimiento* por un buen trabajo o el *salario* tienen abierta potencialidad de caracterizarse como disgregadores.

Por su parte, las expectativas de la organización, tal como las presenta Lorsch —y tal como realmente son—, resultan claramente asociativas. Por ello, la organización, si quiere que sus empleados le sean en verdad leales y dóciles a sus normas (lo cual constituye una de las principales expectativas de ella), hará bien en escoger a aquellos colaboradores que aspiran a un ambiente amistoso, o a la seguridad en su empleo, y alentar esos deseos más que aquellos que hemos calificado como disgregadores. De manera parecida, Juan Antonio Pérez López no tiene en cuenta, al parecer, este doble carácter —disgregador o aglutinante— de la motivación, en su valiosa clasificación de motivaciones extrínsecas, intrínsecas y

¹⁶⁶ MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, p. 55.

trascendentes.¹⁶⁷ Para él las motivaciones trascendentes, como el servicio, son claramente asociativas, y ello le permite analizar con cuidado el aspecto de la *atractividad* —algo similar a nuestra inclusión o pertenencia— en el proceso de la organización.¹⁶⁸ Sin embargo, hay que advertir, además, que las motivaciones extrínsecas (aquéllas que son retribución o resultado del trabajo, pero ajenas a su dinámica misma) pueden ser asociativas o disgregadoras, y la consideración de este diverso carácter resulta importante, como ya sabemos.

No obstante este vacío encontrado en el tratamiento de las motivaciones dentro de la literatura sobre la empresa, distinguir entre motivaciones P y motivaciones S es tanto más necesario cuanto que aparecen en las organizaciones fenómenos muy engañosos. Vemos en ellas personas dotadas de una fina y delicada generosidad en el servicio y la entrega y, sin embargo, *no logran cohesionar, no son organizativamente inclusivas, no generan escuela, no dejan rastro*. Pese a los rasgos, a veces geniales, de su inteligencia, *nadie las sigue*; son *solitarias en la organización*, aunque gozan de una gran popularidad y prestigio, al menos fuera de ella. Si se analiza este fenómeno con profundidad, podemos percatarnos de que tales personas, en el fondo, parecen moverse por necesidades S —particularmente la solidaridad y el servicio— pero ello no es sino un *modo de destacar, de adquirir preponderancia*. De manera certera, Abraham Zaleznik¹⁶⁹ ha observado que nada destruye más la confianza mutua entre el jefe y los subordinados que percatarse de que el jefe persigue fundamentalmente su interés personal en la propia dinámica de su aparente trabajo en equipo. En cambio, en grupos de duración más fugaz esta vanidad queda oculta por las apariencias. Un auténtico espíritu de servicio y solidaridad ha de manifestarse con tres propiedades: ha de ser permanente, escondido y silencioso.

5.3. Consecuencias en la organización

¹⁶⁷ Cfr. PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, "Libre iniciativa y eficiencia social en la dirección de empresa", *Istmo*, n. 118-119, México, 1978.

¹⁶⁸ Cfr. PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, *La Laborem exercens y la visión científica de la acción humana*, IESE, Barcelona, 1985.

¹⁶⁹ Cfr. ZALEZNIK, Abraham, "¿Administrador o líder?", *Istmo*, n.156, México, 1985.

La esencia de la organización viene caracterizada, según Edgard Shein,¹⁷⁰ por estas cuatro notas:

- 1) División de funciones de trabajo
- 2) Jerarquía de niveles en esas funciones
- 3) Coordinación de esfuerzos
- 4) Metas comunes

Las motivaciones P fortalecen de modo principal la división de funciones y el nivel jerárquico. En cambio, nuestra tesis es que las motivaciones S apuntan de modo especial al fortalecimiento de la coordinación de esfuerzos y de la comunidad de metas. Damos palos de ciego cuando queremos coordinar esfuerzos y alcanzar metas comunes manteniendo un sistema de incentivos que atiende sólo a las motivaciones P. De igual modo, ello ocurre en una empresa familiar, por ejemplo, cuando se dan en alto grado la coordinación de esfuerzos y la consecución de metas comunes para todos, pero se quiere organizar la empresa dividiendo funciones y subordinando diversos niveles de mando sin atender y poner en su verdadero lugar las motivaciones P que todos tenemos —también los familiares mejor avenidos— a flor de nuestra piel.

5.3.1. Implicaciones en el diseño estructural

Como ya dijimos, para la vida de la organización se requiere la posibilidad de circular en las dos direcciones dinámicas antes señaladas: el *rango* y la *inclusión*. Cuando en la organización predominan los individuos animados por las motivaciones P, la organización sufre una acusada hipertrofia en la dimensión del rango, reduciéndose, particularmente en los niveles superiores, las posibilidades de inclusión.

En este tipo de organizaciones, los niveles superiores no poseen más capacidad de movimiento que la del rango. La *inclusión*, esto es, la solidaridad, la transmisión de conocimientos y el servicio, es asunto que se deja al ámbito de los niveles inferiores. Los jefes sólo se preocupan de subir —y de subir aún más, alargando el vértice del embudo y apartándose de la organización hasta quedar fuera de ella— mientras que los subordinados se preocupan de asociarse, a

¹⁷⁰ Cfr. SHEIN, Edgar, *Organizational Psychology*, Prentice Hall International, Nueva York, 1980.

veces en contra de los jefes, pues encuentran cancelada (espacios incompatibles) la posibilidad de estar arriba. Por el contrario, una organización en donde primero se alientan las motivaciones asociativas, adoptaría sin violencia la forma de un cono truncado. Las organizaciones que buscan futuro, que quieren adquirir una posición estable, que se preparan para las situaciones críticas, procuran que sus niveles superiores no sean angostos, sino que cuentan con espacios superiores amplios, en donde los jefes puedan ejercer el movimiento de *inclusión*. Esta es una de las cuestiones básicas para una estrategia de la empresa contra la exclusión, es decir, una estrategia que propenda la creación de espacios compatibles.

Peter Drucker afirmó hace años que la cúspide de la organización debía ser una plataforma ancha. La organización plana, de la que hoy se dice que es típica en Japón, con pocos niveles de mando, surge naturalmente cuando se fomentan los movimientos de *inclusión*: sus integrantes trabajan afanosamente por incluirse, tratando de solidarizarse entre sí y con las metas comunes de la empresa. En cambio, en una organización piramidal aguda (que puede sugerir el modelo norteamericano típico) un director tiene debajo de sí a muy pocos subordinados directos, porque, al alentarse las motivaciones P o de predominio, todos quieren ser jefes independientes, y resulta difícil coordinarlos. No obstante, algunos opinan que demeritar la fuerza de las motivaciones P implicaría el peligro de cortar las alas de la ambición, cercenar el espíritu de competencia. Esta teoría deriva de una falsa idea de la ambición. El hombre verdaderamente ambicioso es el que pretende y consigue metas altas que generalmente no puede lograr solo: la ambición es un impulso asociativo. Pero hoy, por desgracia, se considera ambicioso no al que quiere llegar alto, sino a quien quiere llegar más alto que los demás, lo cual tiene que conseguir, evidentemente, él solo. Por otra parte, Guy Sorman mostró en su momento que la productividad radica más en el compañerismo entre los individuos organizados y en la *pertenencia* a la organización que en la *competencia* individual.¹⁷¹

Como quiera que sea, si deseamos pasar de una organización piramidal clásica a una organización plana, se requiere un importante

¹⁷¹ Cfr. SORMAN, Guy, *La revolución conservadora americana*, Editorial Folio, Barcelona, 1985.

paso para *buscar la cohesión por encima de la preponderancia*. ¿Cómo puede darse ese paso? Digamos que este paso es, por de pronto, revolucionario. Greiner ha señalado que hay momentos de revolución que se convierten en inevitables dentro del progreso de las organizaciones y subraya la conveniencia de prepararse para ellos en vez de procurar retardarlos. De manera parecida, hay en la estructura de las motivaciones de la organización y de la persona, la necesidad imperiosa (inevitable si se quiere seguir avanzando), de una *revolución*.

5.3.2. El ámbito del espíritu y el ámbito de la materia

¿Cómo puede darse el cambio? ¿Cómo puede perpetrarse la revolución? Individualmente, ¿cómo pasar de un prototipo que busca la preponderancia (denominado *primus* en nuestras sesiones) a uno cuya meta es la solidaridad (el llamado *secundus*)? ¿Cómo convertir a esas personas obsesionadas por su propio trabajo (tanto que creen que la organización existe para apuntalarlo) en individuos propensos a institucionalizar su labor y preocupados por la formación de otros? La interrogante tiene respuesta considerando la naturaleza del ámbito en el que obran *primus* y *secundus*. Sólo así tendremos una idea completa de los móviles de su acción y del sentido que ésta tiene para ambos, y de lo que sería necesario para que esa acción y tal sentido cambien de carácter.

Primus obra sobre todo en un ámbito de índole material, en donde lo que se entrega se pierde y no puede ser recuperado. *Secundus*, por su lado, no está sujeto a la limitación material y se mueve en un ámbito que le permite la amplitud propia del espíritu, gracias a la naturaleza del terreno en que se mueve. Aquí la entrega de lo que se posee no significa pérdida, pues lo ofrecido, siendo espiritual, no se agota al compartirse. El peor medio para operar el cambio de *primus* a *secundus* consiste en preocuparse por satisfacer las demandas materiales de *primus* (un ascenso, un aumento de sueldo...). Difícilmente cambiará su actitud si intentamos persuadirlo con sus propios medios y dentro de su propio terreno; por el contrario, lo enterraremos más en él. Por eso es preciso trasladar a *primus* de la esfera material en la que obra al ámbito espiritual que desconoce, pues, según ha enseñado Aristóteles, el *dar* auténticamente humano comienza siempre en lo espiritual. Por eso se afirma que la persona misma no se posee plenamente sino hasta que es capaz de entregarse a otra.

6. Una aplicación práctica

Volvamos al principio: a la luz de esta teoría pueden encontrarse soluciones más adecuadas para tratar casos como el de James en Zebra National Bank, o el de Frank Nash en Industrias ABC.

James es claramente un individuo que posee los rasgos distintivos del perfil de quien busca la preponderancia. Incluso los detalles de generosidad con que se comporta en relación con sus clientes persiguen resaltar su propia valía, pues si en verdad buscara el servicio a sus clientes, no hubiera permitido durante años ser el único con posibilidades de atenderlos. Ahora bien, si a James se le ofrece, por ejemplo, un ascenso a condición de que prepare a los ejecutivos que formalmente queden bajo su mando, se corre el riesgo de incrementar, aún más, su condición, pues sólo se logrará que la organización se ponga al servicio de su persona.

Ignoramos si James pueda llegar a comportarse realmente como un funcionario asociativo, pero de ser posible, no lo lograremos ofreciéndole prebendas personales porque, a nuestro juicio, el efecto sería contrario. Tendría que hacerse al revés, explotando los recursos que ofrecen esas vetas de amistad y de entrega manifestadas a sus clientes: es decir, despertando en él sus *dormidas* tendencias efusivas, haciéndole apetecibles los bienes comunicables y moviéndolo asociativamente. James es un hombre que tiene mucho que dar (una rica experiencia que compartir) y tal vez no haya perdido del todo la posibilidad de hacerlo, puesto que aún muestra una gran capacidad de amistad, pero no está bien orientada.

Por su parte, Frank Nash presenta el perfil de un típico trabajador solidario; pero no lo premieemos exclusivamente con galardones que lo conviertan en aspirante a la preponderancia. Nash es un hombre que se preocupa en desarrollar a los demás. Su dormida y lógica necesidad de reconocimiento empieza a despertarse ahora. Son sus propios beneficiados quienes deben llevar a cabo ese reconocimiento para que las sanas tendencias de Nash se vean fortalecidas. La amistad de sus antiguos subordinados sería el mejor pago que Nash reciba. Estamos seguros que

cualquier otro reconocimiento lo dejaría, a la larga, insatisfecho.

De manera general, será una equivocación premiar la labor de un hombre asociativo concediéndole medios para satisfacer las necesidades de preponderancia, lo sepa o no. Hacerlo despertaría en él una apetencia disfuncional e, indebidamente, supeditaría su crecimiento a las motivaciones disgregadoras, que no eran más que una consecuencia, quizá, inadvertida. Más erróneo aún es pretender la transformación de un hombre ansioso de preponderancia buscando que sea asociativo, esto es, que se mueva hacia motivaciones S, bajo la promesa de la satisfacción futura de necesidades P.

También de modo general, debe tenerse en cuenta que cuando alguien se habitúa a la efusión, conserva después ese mismo hábito —inadvertidamente y sin esfuerzos—, en el propio terreno de los bienes materiales. Inversamente, quien desarrolla por sistema las apetencias desiderativas que corresponden a los bienes materiales y a las situaciones de predominio, le resulta después muy difícil ser efusivo incluso con los bienes del espíritu en donde los espacios resultan plenamente compartibles. Pero el ahondar en estos antitéticos modos de comportamiento llevaría consigo el estudio del *crecimiento de la virtud de la liberalidad*, que es, curiosamente, la virtud característica del hombre funcional en una organización.

Como dijimos al principio, este estudio ha seguido dos vertientes: un momento especulativo referido al *sujeto* mismo motivador o motivado, y un segundo momento, práctico y concreto, que muestra dos tipos de organización, surgidos justamente a partir de los dos modos de motivaciones del ser humano.

Bibliografía

I. Fuentes

AQUINO, Santo Tomás, *Suma Teológica*, BAC, Madrid, 1954.

AQUINO, Santo Tomás, *Cuestiones disputadas sobre el mal*, presentación, traducción y notas por Ezequiel Téllez Maqueo, Eunsá, Pamplona, 1997.

AQUINATIS, Sancti Thomae, *Quaestiones Disputatae de Veritate*, Marietti, Roma, 1949.

AQUINATIS, Sancti Thomae, *Quaestiones Quodlibetales*, cura et studio Raymundi Spiazzi, Marietti, Roma, 1956.

AQUINO, Santo Tomás, *Suma contra Gentiles*, BAC, Madrid, 1968.

AQUINATIS, Sancti Thomae, *In decem libros Ethicorum Aristotelis ad Nichomachum expositio*, Editio tertia. Cura et studio P. Fr. Raymundi M. Spiazzi, O.P. Marietti, Italia, 1964.

ARISTÓTELES, *Tratado del alma*, Traducción directa del griego, con estudio introductorio por A. Ennis, S.I., Espasa-Calpe, Buenos Aires-México, 1944.

ARISTÓTELES, *Ética Eudemia*, traducción, introducción y notas de Antonio Gómez Robledo, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, UNAM, México, 1994.

ARISTÓTELES, *Ética Nicomáquea*, versión española y notas de Antonio Gómez Robledo, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, UNAM, México, 1983.

ARISTÓTELES, *Política*, introducción, versión y notas de Antonio Gómez Robledo, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, UNAM, México, 2000.

ARISTÓTELES, *Retórica*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 1999.

PLATÓN, *Gorgias*. Trad. de Ute Schmidt, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, UNAM, México, 1980.

PLATÓN, *República*, versión de Antonio Gómez Robledo, Bibliotheca Scriptorvm Graecorvm et Romanorvm Mexicana, UNAM, México, 2000.

II. Bibliografía secundaria

ANSCOMBE, Elizabeth, *Intention*, Oxford, 1976.

BOECIO, *La consolación de la filosofía*, Aguilar, Buenos Aires, 1977.

BRUGGER, Walter, *Diccionario de filosofía*, Herder, México, 2000.

DE LA VEGA, Nahum, *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México, 2009.

FERRATER MORA, José, *Diccionario de filosofía*, Alianza, Madrid, 1980.

GARCÍA HOZ, Víctor, *Diccionario de Pedagogía*, Labor, Barcelona, 1970.

GRONDONA, M., *La agonía del capitalismo*, Centro de Estudios Sociales-CCE, México, 1979.

HARVARD COLLEGE, *Frank Nash*, Apud IPADE FH-23, México, 2002.

HARVARD COLLEGE, *Zebra National Bank*, Apud IPADE FH-18, México, 2002.

HOCKDALE, James B., *Un retorno a los clásicos*, Facetas, México, 1983.

INGARDEN, Roman, *Sobre la responsabilidad*, Dorcas, Madrid, 1980.

JAEGER, Werner, *Paideia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1971.

JUAN PABLO II, *Carta apostólica*, 31-III-85, Librería Parroquial-Clavería, México, 1985.

LLANO, Carlos, "El problema de la enseñanza de la Filosofía en nuestro tiempo. La situación actual de la filosofía", *Istmo* n. 100, México, 1975.

LLANO, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 15va. Reimpresión, 2007.

LLANO, Carlos, *Bases noéticas para una metafísica no racionalista: Abstractio*, Cruz-UP, México, 2005; *Separatio*, Ediciones Ruz-UP, México, 2007; *Demonstratio*, Ediciones Ruz-UP, México, 2007; *Reflexio*, Ediciones Ruz-UP, México, 2008.

LLANO, Carlos, *Capacidades de dirección*, Apud IPADE (P) DEV-2, México, 1975.

LLANO, Carlos, *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, McGraw-Hill, México, 1991.

LLANO, Carlos, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, Cuadernos del Seminario Permanente Humanismo y Empresa, n.9, Universidad de Navarra, Pamplona, 1989.

LLANO, Carlos, *Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*, UNAM-Instituto de Investigaciones Filosóficas, México, 2008.

LLANO, Carlos, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004.

LLANO, Carlos, *Humildad y Liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.

LLANO, Carlos, *La amistad en la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1ª. reimp. 2007.

LLANO, Carlos, *La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 1999.

LLANO, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1983.

LLANO, Carlos, *Ser del empresario y hacer de la empresa*, Ediciones Ruz, México, 2009.

LLANO, Carlos, *Sobre la idea práctica*, EUNSA, Pamplona, 2007.

LOMBARDI VALLAURI, *Corso di Filosofia del Diritto*, Milani, Padova, 1981.

MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, Harper and Row, Nueva York, 1954.

MILLÁN PUELLES, Antonio, *De economía y Libertad*, Piura, Universidad de Piura, Perú, 1985.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, "Humanismo y técnica en la dirección de empresa", *Istmo*, n. 142, México, 1982

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, "Libre iniciativa y eficiencia social en la dirección de empresa", *Istmo*, n. 118-119, México, 1978.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, *La Laborem exercens y la visión científica de la acción humana*, IESE, Barcelona, 1985.

POLO, Leonardo, *Curso de teoría del conocimiento*, Eunsa, Pamplona, 1988.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo, *Ética*, Grijalbo, México, 1974.

SANTO TOMÁS, Juan de, *Cursus Theologicus*. T. V, Disputatio VI, Articulus II, Ludovicus Vives, París, 1885.

SARTRE, Jean Paul, *El ser y la nada*, Trad. Juan Valmar, Losada, Buenos Aires, 1944.

SHEIN, Edgar, *Organizational Psychology*, Prentice Hall International, Nueva York, 1980.

SHILL, E., *La Crise du Model Occidental del' Etat*, Fondation Int. de Sciences Humaines, París, 1978.

SKINNER, B. Frederic, *Más allá de la libertad y la dignidad*, Fontanella, Barcelona, 1977.

SORMAN, Guy, *La revolución conservadora americana*, Editorial Folio, Barcelona, 1985.

SPAEMANN, Robert, *Crítica de las utopías políticas*, Eunsa, Pamplona, 1980.

WATSON, John B., *El conductismo*, Paidós, Buenos Aires, 1976.

ZALEZNIK, Abraham, "¿Administrador o líder?", *Istmo*, n.156, México, 1985.

**CUADERNOS DE ANUARIO FILOSÓFICO
SERIE UNIVERSITARIA**

(Los números que no aparecen están agotados)

- Nº 2 Angel Luis González, *El absoluto como “causa sui” en Spinoza* (1992), (1996, 2ª ed.), (2000, 3ª ed.)
- Nº 3 Rafael Corazón, *Fundamentos y límites de la voluntad. El libre arbitrio frente a la voluntad absoluta* (1992), (1999, 2ª ed. corregida)
- Nº 12 Blanca Castilla, *Las coordenadas de la estructuración del yo. Compromiso y Fidelidad según Gabriel Marcel* (1994), (1999, 2ª ed.)
- Nº 18 Rafael Corazón, *Las claves del pensamiento de Gassendi* (1995)
- Nº 22 René Descartes, *Dios: su existencia*. Selección de textos, introducción, traducción y notas de José Luis Fernández-Rodríguez (2001, 2ª ed.)
- Nº 27 Tomás de Aquino, *El bien*. Selección de textos, introducción, traducción y notas de Jesús García López (1996)
- Nº 29 Alfredo Rodríguez Sedano, *El argumento ontológico en Fénelon* (1996)
- Nº 34 Charles S. Peirce, *Un argumento olvidado en favor de la realidad de Dios*. Introducción, traducción y notas de Sara F. Barrena (1996); Versión on-line: www.unav.es/gep/Barrena/cua34.html
- Nº 35 Descartes, *Dios. Su naturaleza*. Selección de textos, introducción, traducción y notas de José Luis Fernández Rodríguez (1996) (2001, 2ª ed.)
- Nº 41 Alfredo Rodríguez, *La prueba de Dios por las ideas en Fénelon* (1997)
- Nº 45 Gonzalo Génova, Charles S. Peirce: *La lógica del descubrimiento* (1997); Versión on-line: www.unav.es/gep/Genova/cua45.html
- Nº 46 Fernando Haya, *La fenomenología metafísica de Edith Stein: una glosa a “Ser finito y ser eterno”* (1997)
- Nº 48 Ricardo Yepes, *La persona y su intimidad*, edición a cargo de Javier Aranguren (1997), (1998, 2ª ed.)
- Nº 52 Ignasi Miralbell, *Duns Escoto: la concepción voluntarista de la subjetividad* (1998)

- Nº 55 David Hume, *Dios*. Selección de textos, introducción, traducción y notas de José Luis Fernández-Rodríguez (1998) (2001, 2ª ed.)
- Nº 58 Mercedes Rubio, *Los límites del conocimiento de Dios según Alberto Magno* (1998)
- Nº 60 Leonardo Polo, *La voluntad y sus actos (II)* (1998)
- Nº 64 Nicolás de Cusa, *Diálogos del idiota*. Introducción y traducción de Angel Luis González (1998) (2000, 2ª ed.)
- Nº 68 Tomás de Aquino, *Comentario al Libro VI de la Metafísica de Aristóteles. De qué manera la metafísica debe estudiar el ente*. Traducción y edición de Jorge Morán (1999)
- Nº 69 Tomás de Aquino, *Comentario al Libro VII de la Metafísica de Aristóteles*. Prólogo, traducción y edición de Jorge Morán (1999)
- Nº 70 Tomás de Aquino, *Comentario al Libro VIII de la Metafísica de Aristóteles. Los principios de las substancias sensibles*. Prólogo, traducción y edición de Jorge Morán (1999)
- Nº 71 Ignacio Falgueras Salinas, *Perplejidad y Filosofía Trascendental en Kant* (1999)
- Nº 75 Ana Marta González, *El Faktum de la razón. La solución kantiana al problema de la fundamentación de la moral* (1999)
- Nº 79 George Berkeley, *Dios*. Introducción, selección de textos y traducción de José Luis Fernández-Rodríguez (1999)
- Nº 82 Francisco Molina, *La sindéresis* (1999)
- Nº 87 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 15. Acerca de la razón superior e inferior*. Introducción, traducción y notas de Ana Marta González (1999)
- Nº 88 Jesús García López, *Fe y Razón* (1999)
- Nº 91 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 19. Sobre el conocimiento del alma tras la muerte*. Introducción, traducción y notas de José Ignacio Murillo (1999)
- Nº 92 Tomás de Aquino, *Comentario al Libro IV de la Metafísica de Aristóteles*. Prólogo, traducción y edición de Jorge Morán (1999)
- Nº 94 Jesús García López, *Elementos de metodología de las ciencias* (1999)
- Nº 95 Mª Elvira Martínez Acuña, *Teoría y práctica política en Kant. Una propuesta de encaminamiento hacia la paz y sus límites* (2000)

- Nº 96 Tomás Melendo Granados, *Esbozo de una metafísica de la belleza* (2000)
- Nº 97 Antonio Schlatter Navarro, *El liberalismo político de Charles Taylor* (2000)
- Nº 98 Miguel Ángel Balibrea, *La realidad del máximo pensable. La crítica de Leonardo Polo al argumento de San Anselmo* (2000)
- Nº 99 Nicolás de Cusa, *El don del Padre de las luces*. Introducción, traducción y notas de Miguel García González (2000)
- Nº 100 Juan José Padial, *La antropología del tener según Leonardo Polo* (2000)
- Nº 101 Juan Fernando Sellés, *Razón Teórica y Razón Práctica según Tomás de Aquino* (2000)
- Nº 102 Miguel Acosta López, *Dimensiones del conocimiento afectivo. Una aproximación desde Tomás de Aquino* (2000)
- Nº 103 Paloma Pérez Ilzarbe y Raquel Lázaro (eds.), *Verdad, Bien y Belleza. Cuando los filósofos hablan de valores* (2000)
- Nº 104 Valle Labrada, *Funciones del Estado en el pensamiento iusnaturalista de Johannes Messner* (2000)
- Nº 105 Patricia Moya, *La intencionalidad como elemento clave en la gnosología del Aquinate* (2000)
- Nº 106 Miguel Ángel Balibrea, *El argumento ontológico de Descartes. Análisis de la crítica de Leonardo Polo a la prueba cartesiana* (2000)
- Nº 107 Eduardo Sánchez, *La esencia del Hábito según Tomás de Aquino y Aristóteles* (2000)
- Nº 108 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 2. La ciencia de Dios*. Traducción de Ángel Luis González (2000)
- Nº 109 Rafael Mies Moreno, *La inteligibilidad de la acción en Peter F. Drucker* (2000)
- Nº 110 Jorge Mittelman, *Pensamiento y lenguaje. El Cours de Saussure y su recepción crítica en Jakobson y Derrida* (2000)
- Nº 111 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 26. Las pasiones del alma*. Introducción, traducción y notas de Juan Fernando Sellés (2000)
- Nº 112 Tomás de Aquino, *Comentario al Libro V de la Metafísica de Aristóteles*. Introducción, traducción y edición de Jorge Morán (2000)

- Nº 113 María Elton, *La is-ought question. La crítica de T. Reid a la filosofía moral de D. Hume* (2000)
- Nº 115 Tomás de Aquino, *Sobre la naturaleza de la materia y sus dimensiones indeterminadas*. Introducción, texto bilingüe y notas de Paulo Faitanin (2000)
- Nº 116 Roberto J. Brie, *Vida, psicología comprensiva y hermeneútica. Una revisión de categorías diltheyanas* (2000)
- Nº 117 Jaume Navarro Vives, *En contacto con la realidad. El realismo crítico en la filosofía de Karl Popper* (2000)
- Nº 118 Juan Fernando Sellés, *Los hábitos adquiridos. Las virtudes de la inteligencia y la voluntad según Tomás de Aquino* (2000)
- Nº 119 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 6. La predestinación*. Traducción de Ángel Luis González (2000)
- Nº 120 Consuelo Martínez Priego, *Las formulaciones del argumento ontológico de Leibniz*. Recopilación, traducción, comentario y notas de Consuelo Martínez Priego (2000)
- Nº 121 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 25. Acerca de la sensualidad*. Introducción, traducción y notas de Juan Fernando Sellés (2001)
- Nº 122 Jorge Martínez Barrera, *La política en Aristóteles y Tomás de Aquino* (2001)
- Nº 123 Héctor Velázquez Fernández, *El uno: sus modos y sentidos en la Metafísica de Aristóteles* (2001)
- Nº 124 Tomás de Aquino, *De Potentia Dei, cuestiones 1 y 2. La potencia de Dios considerada en sí misma. La potencia generativa en la divinidad*. Introducción, traducción y notas de Enrique Moros y Luis Ballesteros (2001)
- Nº 125 Juan Carlos Ossandón, *Felicidad y política. El fin último de la polis en Aristóteles* (2001)
- Nº 126 Andrés Fuertes, *La contingencia en Leibniz* (2001)
- Nº 127 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 4. Acerca del Verbo*. Introducción y traducción de M^a Jesús Soto Bruna (2001)
- Nº 128 Tomás de Aquino, *De Potentia Dei, cuestión 3. La creación*. Introducción, traducción y notas de Ángel Luis González y Enrique Moros (2001)

- Nº 129 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 12. Sobre la profecía*. Traducción y notas de Ezequiel Téllez (2001)
- Nº 130 Paulo Faitanin, *Introducción al “problema de la individuación” en Aristóteles* (2001)
- Nº 131 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 22. El apetito del bien*. Introducción, traducción y notas de Juan Fernando Sellés (2000)
- Nº 132 Héctor Velázquez Fernández, *Lo uno y lo mucho en la Metafísica de Aristóteles* (2001)
- Nº 133 Luz Imelda Acedo Moreno, *La actividad divina inmanente* (2001)
- Nº 134 Luz González Umeres, *La experiencia del tiempo humano. De Bergson a Polo* (2001)
- Nº 135 Paulo Faitanin, *Ontología de la materia en Tomás de Aquino* (2001)
- Nº 136 Ricardo Oscar Díez, *¿Si hay Dios, quién es? Una cuestión planteada por San Anselmo de Cantorbery en el Proslogion* (2001)
- Nº 137 Julia Urabayen, *Las sendas del pensamiento hacia el misterio del ser. La filosofía concreta de Gabriel Marcel* (2001)
- Nº 138 Paulo Sergio Faitanin, *El individuo en Tomás de Aquino* (2001)
- Nº 139 Genara Castillo, *La actividad vital humana temporal* (2001)
- Nº 140 Juan A. García González, *Introducción a la filosofía de Emmanuel Levinas* (2001)
- Nº 141 Rosario Athié, *El asentimiento en J. H. Newman* (2001)
- Nº 142 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 10. La mente*. Traducción de Ángel Luis González (2001)
- Nº 143 Francisca R. Quiroga, *La dimensión afectiva de la vida* (2001)
- Nº 144 Eduardo Michelena Huarte, *El confín de la representación. El alcance del arte en A. Schopenhauer I* (2001)
- Nº 145 Eduardo Michelena Huarte, *El mundo como representación artística. El alcance del arte en A. Schopenhauer II* (2001)
- Nº 146 Raúl Madrid, *Sujeto, sociedad y derecho en la teoría de la cultura de Jean Baudrillard* (2001)
- Nº 147 Tomás de Aquino, *De Veritate, cuestión 14. La fe*. Introducción, traducción y notas de Santiago Gelonch y Santiago Argüello (2001)

- Nº 148 Tomás de Aquino, *De Veritate*, cuestión 23. *Sobre la voluntad de Dios*. Introducción, traducción y notas de M^a Socorro Fernández (2002)
- Nº 149 Paula Lizarraga y Raquel Lázaro (eds.), *Nihilismo y pragmatismo. Claves para la comprensión de la sociedad actual* (2002)
- Nº 150 Mauricio Beuchot, *Estudios sobre Peirce y la escolástica* (2002)
- Nº 151 Andrés Fuertes, *Prometeo: de Hesíodo a Camus* (2002)
- Nº 152 Héctor Zagal, *Horismós, syllogismós, asápheia. El problema de la obscuridad en Aristóteles* (2002)
- Nº 153 Fernando Domínguez, *Naturaleza y libertad en Guillermo de Ockham* (2002)
- Nº 154 Tomás de Aquino, *Comentario al Libro XI de la Metafísica de Aristóteles*. Traducción y notas de Jorge Morán (2002)
- Nº 155 Sergio Sánchez-Migallón, *El conocimiento filosófico en Dietrich von Hildebrand* (2002)
- Nº 156 Tomás de Aquino, *De Veritate*, 7. *El libro de la vida*. Traducción de Ángel Luis González (2002)
- Nº 157 María Pía Chirinos, *Antropología y trabajos. Hacia una fundamentación filosófica de los trabajos manuales y domésticos* (2002)
- Nº 158 Juan Fernando Sellés, Rafael Corazón y Carlos Ortiz de Landázuri, *Tres estudios sobre el pensamiento de San Josemaría Escrivá* (2003)
- Nº 159 Tomás de Aquino, *De Veritate*, 20. *Acerca de la ciencia del alma de Cristo*. Introducción, traducción y notas de Lucas F. Mateo Seco (2003)
- Nº 160 Carlos A. Casanova, *Una lectura platónico aristotélica de John Rawls* (2003)
- Nº 161 Tomás de Aquino, *De Veritate*, 8. *El conocimiento de los ángeles*. Introducción, traducción y notas de Ángel Luis González y Juan Fernando Sellés (2003)
- Nº 162 Santiago Collado, *El juicio veritativo en Tomás de Aquino* (2003)
- Nº 163 Juan Fernando Sellés, *El conocer personal. Estudio del entendimiento agente según Leonardo Polo*. (2003)
- Nº 164 Paloma Pérez Ilzarbe y José Ignacio Murillo (eds.), *Ciencia, tecnología y sociedad. Un enfoque filosófico* (2003)

- Nº 165 Tomás de Aquino. *De Veritate*, 24. *El libre albedrío*. Introducción, traducción y notas de Juan Fernando Sellés (2003)
- Nº 166 Juan Fernando Sellés (ed.). *Modelos antropológicos del siglo XX* (2004)
- Nº 167 Luis Romera Oñate, *Finitud y trascendencia* (2004)
- Nº 168 Paloma Pérez-Ilzarbe y Raquel Lázaro (eds.), *Verdad y certeza. Los motivos del escepticismo* (2004)
- Nº 169 Leonardo Polo, *El conocimiento racional de la realidad*. Presentación, estudio introductorio y notas de Juan Fernando Sellés (2004)
- Nº 170 Leonardo Polo, *El yo*. Presentación, estudio introductorio y notas de Juan Fernando Sellés (2004)
- Nº 171 Héctor Velázquez (ed.), *Orígenes y conocimiento del universo. Un acercamiento interdisciplinar* (2004)
- Nº 172 Juan Andrés Mercado, *David Hume: las bases de la moral* (2004)
- Nº 173 Jorge Mario Posada, *Voluntad de poder y poder de la voluntad. Una glosa a la propuesta antropológica de Leonardo Polo a la vista de la averiguación nietzscheana* (2004)
- Nº 174 José María Torralba (ed.), *Doscientos años después. Retornos y re-lecturas de Kant. Two hundred years after. Returns and re-interpretations of Kant* (2005)
- Nº 175 Leonardo Polo, *La crítica kantiana del conocimiento*. Edición preparada y presentada por Juan A. García González (2005)
- Nº 176 Urbano Ferrer, *Adolf Reinach. Las ontologías regionales* (2005)
- Nº 177 María J. Binetti, *La posibilidad necesaria de la libertad. Un análisis del pensamiento de Søren Kierkegaard* (2005)
- Nº 178 Leonardo Polo, *La libertad trascendental*. Edición, prólogo y notas de Rafael Corazón (2005)
- Nº 179 Leonardo Polo, *Lo radical y la libertad*. Edición, prólogo y notas de Rafael Corazón (2005)
- Nº 180 Nicolás de Cusa, *El No-otro*. Traducción, introducción y notas de Ángel Luis González (2005)
- Nº 181 Gloria Casanova, *El Entendimiento Absoluto en Leibniz* (2005)
- Nº 182 Leonardo Polo, *El orden predicamental*. Edición y prólogo de Juan A. García González (2005)

- Nº 183 David González Ginocchio, *El acto de conocer. Antecedentes aristotélicos de Leonardo Polo* (2005)
- Nº 184 Tomás de Aquino, *De Potentia Dei*, 5. *La conservación*. Introducción, traducción y notas de Nicolás Prieto (2005)
- Nº 185 Luz González Umeres, *Imaginación, memoria y tiempo. Contrastes entre Bergson y Polo*. (2005)
- Nº 186 Tomás de Aquino, *De Veritate*, 18. *Sobre el conocimiento del primer hombre en el estado de inocencia*. Introducción, traducción y notas de José Ignacio Murillo (2006)
- Nº 187 Spinoza, *El Dios de Spinoza*. Selección de textos, traducción e introducción de José Luis Fernández (2006)
- Nº 188 Leonardo Polo, *La esencia humana*. Estudio introductorio y notas de Genara Castillo (2006)
- Nº 189 Leonardo Polo, *El logos predicamental*. Edición, presentación y notas de Juan Fernando Sellés y Jorge Mario Posada (2006)
- Nº 190 Tomás de Aquino, *De Veritate*, 29. *La gracia de Cristo*. Traducción, introducción y notas de Cruz González-Ayesta (2006)
- Nº 191 Jorge Mario Posada, *Lo distintivo del amar. Glosa libre al planteamiento antropológico de Leonardo Polo* (2007)
- Nº 192 Luis Placencia, *La ontología del espacio en Kant* (2007)
- Nº 193 Luis Xavier López Farjeat y Vicente de Haro Romo, *Tras la crítica literaria. Hacia una filosofía de la comprensión literaria* (2007)
- Nº 194 Héctor Velázquez, *Descifrando el mundo. Ensayos sobre filosofía de la naturaleza* (2007)
- Nº 195 Felipe Schwember, *El giro kantiano del contractualismo* (2007)
- Nº 196 Locke, *El Dios de Locke*. Introducción, selección de textos y traducción de José Luis Fernández (2007)
- Nº 197 Jesús María Izaguirre y Enrique R. Moros, *La acción educativa según la antropología trascendental de Leonardo Polo* (2007)
- Nº 198 Jorge Mario Posada, *La intencionalidad del inteligir como iluminación. Una glosa al planteamiento de Leonardo Polo* (2007)
- Nº 199 Juan Duns Escoto, *Naturaleza y voluntad. Quaestiones super libros Metaphysicorum Aristotelis*, IX, q. 15. Introducción, traducción y notas de Cruz González Ayesta (2007)

- Nº 200 Nicolás de Cusa, *El Berilo*. Introducción, traducción y notas de Ángel Luis González (2007)
- Nº 201 Jesús García López, *El alma humana y otros escritos inéditos*. Presentación y edición de José Ángel García Cuadrado (2007)
- Nº 202 Luz Imelda Acedo Moreno, *Richard Stanley Peters: una revolución en la filosofía de la educación. Actividad intelectual y praxis educativa* (2007)
- Nº 203 Juan Cruz Cruz (ed.), *Ley natural y niveles antropológicos. Lecturas sobre Tomás de Aquino* (2008)
- Nº 204 Óscar Jiménez Torres, *Definiciones y demostraciones en las obras zoológicas de Aristóteles. El acto y la potencia en el conocimiento demostrativo* (2008)
- Nº 205 Nicolás González Vidal, *La pasión de la tristeza y su relación con la moralidad en Santo Tomás de Aquino* (2008)
- Nº 206 María Alejandra Mancilla Drpic, *Espectador imparcial y desarrollo moral en la ética de Adam Smith* (2008)
- Nº 207 Leonardo Polo, *El hombre en la historia*. Presentación y edición de Juan A. García González (2008)
- Nº 208 Jorge Mario Posada, *“Primalidades” de la amistad “de amor”* (2008)
- Nº 209 Daniel Mansuy Huerta, *Naturaleza y comunidad. Una aproximación a la recepción medieval de la Política: Tomás de Aquino y Nicolás Oresme* (2008)
- Nº 210 José Manuel Núñez Pliego, *Abstracción y separación. Estudio sobre la metafísica de Tomás de Aquino* (2009)
- Nº 211 Jorge Peña Vial, *El mal para Paul Ricoeur* (2009)
- Nº 212 Mario Šilar – Felipe Schwember, *Racionalidad práctica. Intencionalidad, normatividad y reflexividad* (2009)
- Nº 213 Agustín López Kindler, *¿Dioses o Cristo? Momentos claves del enfrentamiento pagano al cristianismo* (2009)